ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

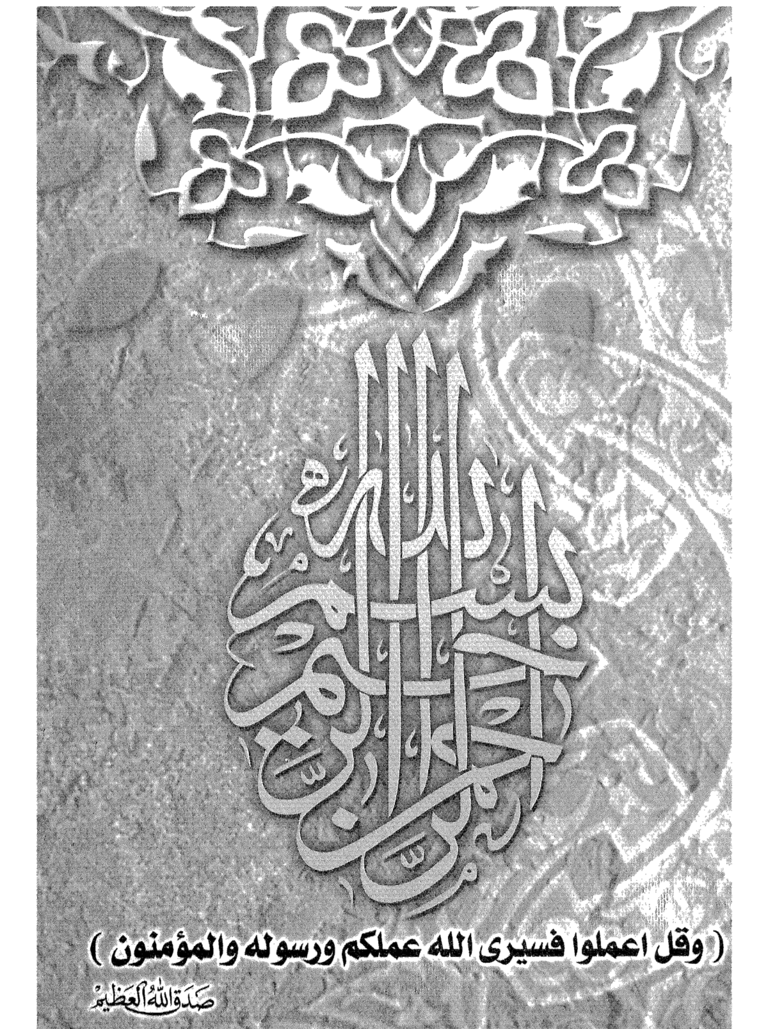
مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

المجلد الثالث والعشرون العدد الثاني - ديسمبر (كانون أول) 2003



- دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية.
- اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية.
- دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الادارية في قطاع المقاولات في الأردن: دراسة ميدانية.
- المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل في مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين.
- البحث العلمي وتطوير الادارة العربية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق.

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية


بسم الله الرحمن الرحيم
(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

قيمة الإشتراك السنوى داخل وخارج جمهورية مصر العربية :

(شاملة أجور البريد)

- (30 $) ثلاثون دولاراً أمريكياً للأفراد .
- (50 $) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفى بإسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية» بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسلات

توجه باسم :

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية

مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف : 2580006 (202) - فاكس : 4512799 (202)

e-mail: arado@arado.org.eg

www. arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصاحبها ، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة



الرقم الدولى
المعيارى للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية مُحَكَّمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقات
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الثالث والعشرون　　العدد الثانى　　ديسمبر 2003

سياسات ومعايير النشر
فى
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر :

المجلة العربية للإدارة هى مجلة علمية مُحكَّمة متخصصة فى ميادين الإدارة، بما فى ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التى تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها ، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات ، ومراكز البحوث ، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة فى ميادين الإدارة فى القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التى تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية :

(1) بحوث تجريبية *Empirical* تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميدانى *Field*، أو تجريبى *Experimental*. *(2)* تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها فى العامل العربي. *(3)* تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، بإستخدام أساليب وأدوات المنهج العملي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. *(4)* دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. *(5)* تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة فى الإدارة والتنمية الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية . *(6)* تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسعهم فى فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر. *(7)* دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري ، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك ، تسمح سياسات النشر فى المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة :

(1) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة . *(2)* تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت فى مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

(3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية . *(4)* مخلص لرسائل عملية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها ، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه .

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر :

ينبغى التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر فى المجلة:

1 - ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلى *(Word 2000 , IBM)* ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة ، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالى :

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب : *2692* بريد الحرية - الرمز البريدى *11736* - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكترونى : *arado@arado.org.eg*

2 - تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط .

3 - ينبغى أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين إنتهاء إجراءات التحكيم، أو إنتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الإشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغى الإلتزام بالإشتراطات الشكلية التالية فى إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

1 - **هيكل التقرير :** ينبغى أن يحوى تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية :

- صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث ، واسم المؤلف ، ووظيفته ، واسم المؤسسة التى ينتمى إليها، وعنوانه الكامل ، والهواتف والفاكسات.
- ملخص البحث ، باللغتين العربية والإنجليزية ، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل :
- مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
- عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث .
- الفروض أو المحاور أو التساؤلات .
- حدود البحث
- منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية : المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها ، ووسائل جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائى للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التى تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً ، فينبغى إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة ، والمصادر التى أعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
- النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة ، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
- الهوامش . - المراجع (المستخدمة والمذكورة فى المتن فقط).
- الملاحق (فى أضيق الحدود) .

2- **حجم التقرير :** ينبغى أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما فى ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة .

3 - **مواصفات الطباعة :** ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، وألا يزيد عدد الأسطر فى الصفحة الواحدة عن 25 سطراً ، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

4 - **طباعة الجداول والأشكال :** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل ، وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه فى أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار فى الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة .

5- الهوامش والمراجع :

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن. ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها فى المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى أسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً (العلاق، 1983) و (عابدين، وحبيب، 1987) و(Marshall, 1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من إثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون، 1983)، و (Kaufman et al., 1986).
وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي: (القطان، 1987؛ التويجري، 1988) و (Ferris & Porac , 1984; Locke, 1989). وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 50:1983) و (Marshall, 1984:50-53).
- يجب أن لا تحتوى قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائى لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات البيليوجرافية للمراجع كما فى الأمثلة التالية:

(أ) الكـــتب :

الردادى، محمد بن مسلم. إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.

تريسى، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير / وليم ر. تريسى، ترجمع سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990.

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd ed. New York: John Wiley, 1997.

(ب) فصل من الكتاب :

عيسى، سوار الذهب أحمد. العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل. فى: واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها / مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية، 1987. ص. 11-29.

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In : Administrative Reform in the Arab World : Readings / edited by Nassir Al-Saiph, Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986, p. 313-329.

(ج) الدوريـــات :

زيدان ، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات» . المجلة العربية للإدارة (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001 . ص 39-94 .

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger: "A Theory of Managed Trade" The American Economic Review, Vol. 80. No. 4 (Sep. 1990, p 770-795).

(د) أوراق المؤتمرات والندوات :

باطويح ، محمد عمر . «البحث العلمى الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية : دراسة نظرية تحليلية» . ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربى الثانى للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002، الشارقة). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ص 310.

Pickl, Viktor J. :The Ombudsman and Adminstrative Reforms" . Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/ 1986: Amman, Jordan) Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي . وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب : (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير ، (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي إجتازت الفحص والتقييم الأولي، (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير ، (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التى نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية : (1) قبول غير مشروط للنشر، (2) قبول مبدئى للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية، (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة، (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية . وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته . والإسهام الذى يقدمه، علمياً وتطبيقياً .
- منهج وأسلوب البحث .
- نتائج البحث .
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع .

هيئة التحرير

محتويات العدد

بحوث مُحكمة :

عرض كتاب :

دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية

د. مداوس أحمد اليامي(*)

ملخـــص:

لقد حاولت هذه الدراسة التنبؤ ببعض العوامل التي تسبق التزام الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها ومقارنة قوة تلك العوامل في التنبؤ بالالتزام التنظيمي ومكوناته بين عيّنة عشوائية في إحدى شركات الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية. فباستخدام منهجية الانحدار المتعدد إجراء الخطوة – خطوة، أوضحت النتائج أن وضوح دور الموظف، وصراع الدور الذي يعاني منه، ورضاه عن وظيفته بشكل عام هي عوامل قوية في التنبؤ بالولاء للمنظمة والتعلق بها والالتزام لها. كما أبانت النتائج أن هناك بُعدين من أبعاد اتصال الرئيس– المرءوس، وهما الاتصال المتعلق بالوظيفة والاتصال السلبي، وهما ينبئان بمدى الولاء للمنظمة والالتزام تجاهها بالتعاقب. وبناءً على تلك النتائج، تم استخلاص بعض الاستنتاجات، وطرح بعض التوصيات لدعم الالتزام التنظيمي بين الموظفين.

مقدمـــة:

لقد حظي مركّب الالتزام التنظيمي بجهود كبيرة من قبل باحثي حقل الإدارة، سواءً الذين يكتبون باللغة الانجليزية أو باللغة العربية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين الميلادي. وقد نبعت تلك الجهود من خلال إدراك هؤلاء الباحثين للدور الإيجابي الذي من الممكن أن يؤثر به الالتزام التنظيمي على اتجاهات وسلوكيات هؤلاء الموظفين، وبالتالي على تحسين الكفاءة والفعالية في منظماتهم (Williams & Anderson,1991). حيث يقرر (Scholl,1981:593) أن الالتزام التنظيمي يخدم كـ "قوة حفظ توازن والتي

(*) أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة – كلية العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود – الرياض، السعودية.

تعمل على المحافظة على توجيه السلوك عندما لا يتم الوفاء بشروط التوقع / العدالة أو عندما لا يتم تطبيق هذه الشروط".

ففي عدد من الدراسات، قام الباحثون بالتقصي عن العلاقات بين الالتزام التنظيمي وبين بعض من اتجاهات وسلوكيات الموظفين. وكأمثلة على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين بعض الاتجاهات الأخرى للموظف، وفي دراسة استخدمت تحليل المسار، وجد (Decotiis & Summers, 1987) علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين الدافعية، وعلاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وبين الرغبة في ترك المنظمة نهائياً. أما دراسات أخرى (أنظر مثلاً، Becker, 1992; Naumann, 1993; Singh, 1998) فقد وجدت أيضًا علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وبين نية الموظفين في الاستقالة من أعمالهم. بالإضافة لذلك وفي دراسة حديثة جداً، استخدم فيها تحليل المسار في تحليل بيانات جمعّت من 380 موظفاً في مرفق صناعي، وجد (Bishop, Scott & Burroughs, 2000) علاقة سلبية مباشرة بين الالتزام التنظيمي وبين النية في ترك المنظمة نهائياً. وأخيرًا، وفي دراسة بين عينتين (موظفين في مستشفى و باحثين في مختبرات ومهندسين)، وجد (Steers, 1977) علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين الرغبة والنية في البقاء في المنظمة.

أما تحت التأطير المفهومي الجديد للالتزام التظيمي[1]، فقد وجد كل من (Becker, 1992) و (Becker & Billings, 1993) أن معظم الالتزام للمكونات والالتزام للأساسات يرتبط سلبيًا مع النية في ترك المنظمة نهائياً. وكمثال، لقد وُجد أن

---

[1] إن التأطير المفهومي الجديد للالتزام التنظيمي لا يختلف بشكل كبير عن التأطير الذي ينتهج المدخل النفسي، وإنما يختلف عنه فيما يمكن تسميته "بالفروع". حيث إن بعض الباحثين في كتابتهم الحديثة (أنظر مثلاً، Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Hunt & Morgan, 1994) يجادلون في صالح ويدعمون فكرة إختبار المكونات والاساسات المتنوعة للالتزام التنظيمي. حيث عرفوا "مكونات الالتزام التنظيمي بأنها تشير إلى وحدات معينّة، مثل الأشخاص والمجموعات، التي يلتزم تجاهها الموظف، أما أساسات الالتزام التنظيمي فتعني الدوافع التي تولّد الالتزام (Becker, 1992:232).

الالتزام للمشرف المباشر (كمكون من مكونات الالتزام التنظيمي) يرتبط سلبيًا مع النية في ترك المنظمة نهائيًا أو الاستقالة.

أما بالنسبة للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين سلوك ترك المنظمة نهائيًا أو الاستقالة، فقد وجدت عدة دراسات (انظر مثلاً، DeCotiis & Summers, 1987; Marsh & Mannari, 1977; Steers, 1977) ارتباط سلبي بين الالتزام التنظيمي وبين الاستقالة. لكن (Marsh and Mannari, 1977) قد ختما بالقول إن الالتزام التنظيمي ليس متنبئًا قويًا بسلوك ترك المنظمة بشكل نهائي. ولكن برغم إستنتاج (Marsh & Mannari, 1977)، فقد وجدت دراسة حديثة جدًا تقوم على منهجية Meta-analysis، وهي تجميع نتائج معظم الدراسات السابقة في الموضوع وتحليلها– أن الالتزام التنظيمي متنبئ قوي بسلوك ترك المنظمة نهائياً، كما أنه أفضل من الرضا الوظيفي العام في هذا الشأن (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

أما (Becker, 1992) و (Becker & Billings, 1993) فقد قاما بالتقصي عن العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وبين مسالك المناصرة الاجتماعية في المنظمة Prosocial Organizational Behaviors بين الموظفين.[2] وقد وجدا في هاتين الدراستين أن معظم مكونات وأساسات الالتزام التنظيمي يرتبط طرديًا مع سلوكيات المناصرة الاجتماعية للموظفين.

أما السلوكيات الأخرى التي ربما تتأثر بالالتزام التنظيمي فهي التقدم بتظلمات، والحضور، والأداء. ففي دراسة بين 54 ممثلاً في نقابة عمالية،

[2]– تم تعريف سلوكيات المناصرة الاجتماعية بـ "السلوكيات المقصود منها دعم صالح المنظمة أو اشخاص أو جماعات داخل المنظمة (Becker, 1992:233). أما (Brief&Motowildo,1986:710) فيقرران أن سلوكيات المناصرة الاجتماعية تتضمن "... السلوكيات التي تتعدى متطلبات الأدوار المحددة للموظفين، مثل التعاون مع الزملاء، أو القيام بأفعال عند الضرورة من أجل حماية المنظمة من خطر متوقع، أو اقتراح طرق لتحسين المنظمة، أو قيام الموظف بالتحسين المقصود لمهاراته والاستعداد للمسئولية في مستويات عليا من المنظمة، أو التحدث بشكل إيجابي عن المنظمة لمن هم خارجها".

وجـد (Dalton & Todor, 1982) أن الالتزام للشركة مرتبط عكسياً مع عدد التظلمات التي تقدم بها الممثلون للعمال. أما (Steers, 1977) فقد وجد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين سلوك الحضور. أما بالنسبة للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء، فقد قام عدد من الدراسات بالبحث عن العلاقة بين هذين المتغيرين (أنظر مثلاً،المير، 1995؛ يوسف،1999؛ Angle & Perry, 1981; Randall, 1990; Steers, 1977). برغم أن بعض الدراسات وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء، لكن (Mathieu & Zajac, 1990) وبناءً على مراجعة مستفيضة "للأدبيات" ذات العلاقة، فقد توصلا إلى الاستنتاج أن البحث لم يدعم وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء.

وباختصارٍ شديد، لقد أوضحت الدراسات التطبيقية أن الالتزام التنظيمي يرتبط مع عدد من اتجاهات وسلوكيات الموظفين في المنظمات الإدارية. وهذا يقترح على المنظمات أن تعطي انتباهًا كبيرًا للعوامل التي تدعم أو تثبط الالتزام التنظيمي لدى عامليها.

مشكلة الدراسة:

تلعب اتجاهات وسلوكيات العاملين دورًا أساسيًا في كيفية عمل الوحدات الإدارية، سواءً أكانت تلك الوحدات صغيرة أم كبيرة، وبالتالي فإنها تؤثر على إجمالي الانتاج للمنظمة التي يعمل بها هؤلاء العاملين. ومن العناصر التي تلعب مثل هذا الدور – مدى إلتزام الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها.

ومن هنا تنطلق مشكلة هذه الدراسة، وهي محاولة التعرف على السوابق Antecedents التي ربما تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. إن معرفة هذه السوابق سوف تساعد القائمين على تصريف شئون المنظمات أن يحاولوا تعزيز العوامل التي ترتبط إيجابًا مع الالتزام التنظيمي، والتخفيف من حدة العوامل التي ترتبط سلبًا مع الالتزام التنظيمي لموظفيها.

أهداف الدراسة:

برغم أن هذه الدراسة تحاول التعرف على العوامل التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي بين العاملين، لكن هدفها الرئيس هو التعرف على مدى قوة أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للموظفين في إحدى شركات الخدمات العامة والتي تعمل في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية. اما الهدف الثاني، والذي يترتب على الهدف الرئيس، فهو إعطاء بعض التوصيات التي تقوم على نتائج هذه الدراسة، وخاصةً فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس وبين الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذين الهدفين، فإن هذه الدراسة سوف تحاول الاجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما نوع العلاقات بين الخصائص الشخصية للموظف، المتغيرات الظرفية / الموقفية المضمّنة في الدراسة وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي؟
2. ما هي العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي من بين العوامل المضمّنة في هذه الدراسة.
3. ما مدى قوة أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس في التنبؤ بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، مقارنة مع بقية العوامل المستقلة المضمّنة في الدراسة؟

مراجعـــة " الأدبيـــات ":

معنى الالتزام التظيمي:

اقترح بعض الباحثين تصنيف الاختلاف في التأطير المفهومي للالتزام التظيمي فـــي مجموعتيـــن رئيستيـــن، الأولـــى: مدخـــل التبـــادل. والثانيـــة: المدخـــل النفســـي **(Gaertner & Nollen, 1989; Morris & Sherman, 1981; Beyer&Trice, 1978)** فأصحاب مدخل التبادل يرون أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة تبادلات التحفيز/المساهمة بين منظمة ما و أي عضو من أعضائها. وحسب نظرة هذا المدخل، فإنه كلما كان التبادل إيجابيًا من وجهة نظر عضو المنظمة، كان إلتزامه للمنظمة أكبر.

بسبب صعوبـــة وضع مقاييـــس للالتزام التنظيمي المبنـــي على مدخل التبادل **(Morris & Sherman, 1981)**، فقد تم وضع ما يعرف بالمدخل النفسي لمفهوم الالتزام

التنظيمي (كمثال، Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).
وكمثال فقد عرّف (Sheldon, 1971: 143) الالتزام التنظيمي بأنه عبارة عن *اتجاه أو توجه نحو المنظمة والذي يربط أو يعلّق ذات الشخص بالمنظمة*". أما (Steers, 1977: 46) فيقترح وصف الالتزام التنظيمي بثلاثة عوامل:

1. إيمان قوي بقبول هدف وقيم المنظمة.
2. استعداد لإعطاء جهد كبير في صالح المنظمة.
3. رغبة قوية في استمرار العضوية أو الانتماء إلى المنظمة.

إن معظم البحوث والدراسات التطبيقية التي تقصت عن سوابق ونتائج أو آثار الالتزام التنظيمي قد استخدمت مقياس "بورتر Porter" لقياس الالتزام التنظيمي، والذي يقوم على المدخل النفسي إلى الالتزام التنظيمي (Porter, et al., 1974). وبالتالي فإنه قد تم استخدام التأطير المفهومي والاجراء القياسي الذي وضعه "بورتر وزملاؤه" في الدراسة الحالية.

الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي:

تقوم هذه الدراسة، أولاً- بالتقصي عن العلاقة بين عدد من الخصائص والاتجاهات الشخصية للموظف والالتزام التنظيمي لهذا الموظف. وبالتحديد فإن هذه الدراسة تحاول التقصي عن علاقة بين كل من العمر، أو المستوى التعليمي، أو الراتب، أو مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، أو مدة الخدمة في المنظمة بشكل عام، أو الرضا الوظيفي العام والالتزام التنظيمي. لهذا فإن هذا الجزء من مراجعة "الأدبيات" يصف بعض النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة فيما يخص العلاقة بين تلك المتغيرات وبين الالتزام التنظيمي.

لقد قام عدد من الدراسات بالتقصي عن العلاقة بين عمر الموظف والتزامه التنظيمي (أنظر مثلاً، Cohen, 1992; DeCotiis & Summers, 1987; Glisson & Durick, 1988; Naumann, 1993; Steers, 1977). فبالنسبة لتحليل الارتباط، فقد وجد معظم الدراسات التطبيقية علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف

والالتزام التنظيمي (أنظر كمثال، العتيبي والسواط، 1997؛ Abdulla & Shaw, 1999; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Morris & Sherman, 1981). أما بالنسبة لقدرة متغير عمر الموظف في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، فقد وجدت عدة دراسات أن عمر الموظف متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي (McFarlin & Sweeney, 1992; Morris & Sherman, 1981; Naumann, 1993; Steers, 1977). وباختصار، يشير البحث التطبيقي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والالتزام التنظيمي.

أيضًا من الخصائص الشخصية التي تم التقصي عنها في علاقتها مع الالتزام التنظيمي هي خصيصة المستوى التعليمي للموظف. لقد أشار معظم الدراسات التي تمت مراجعتها إلى وجود علاقة سلبية بين المستوى التعليمي للموظف والتزامه التنظيمي (انظر Mathieu & Zajac, 1990 لمراجعة شاملة في هذا الشأن). أيضًا لقد وُجدت هذه العلاقة العكسية في بعض الدراسات الحديثة (انظر مثلاً، Mannheim, Baruch & Tal, 1997) وفي دراسة بين عمال بالساعة. وذلك في عينتين مختلفتين (Tansky, Gallagher & Wetzel, 1997). وكشرح لهذه العلاقة، اقترح (Mowday, Porter & Steers, 1982) أن لدى الأشخاص ذوي التعليم المرتفع توقعات، والتي ربما لا تكون المنظمة قادرةً على الوفاء بها.

أما المتغير الشخصي الثالث الذي تحت الدراسة فهو الراتب الذي يتقاضاه الموظف وعلاقته بالالتزام التنظيمي. ففي الإطار النظري، تقترح النظرية التقليدية للتنظيم – وكذلك مدخل التبادل – وجود علاقة إيجابية بين الراتب، والالتزام التنظيمي للموظفين. أما في الإطار التطبيقي فقد كانت الدراسات متباينة في نتائجها. ففي حين وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والالتزام التنظيمي (انظر مثلاً،Mannheim, et al., 1997; McFarlin & Sweeney, 1992)، وجدت دراسات أخرى علاقة سلبية بين هذين المتغيرين (Glisson & Durick, 1988)،

ومجموعة ثالثة لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب والالتزام التنظيمي (المعاني، 1999؛ Abdulla & Shaw, 1999).

أما الخصيصة الشخصية الرابعة التي تم بحث علاقتها مع الالتزام التنظيمي فهي مدة خدمة الموظف في وظيفته الحالية. ولقد تم تعريف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية بأنها تعني طول الوقت الذي قضاه الموظف في وظيفته التي يشغلها الآن فقط. أما فيما يتعلق بنتائج بعض الدراسات السابقة، فتبدو النتائج متناقضة. ففي حين أن بعض الدراسات وجدت علاقة غير ذات دلالة إحصائية (انظر مثلاً، Bateman & Strasser, 1984; DeCotiis & Summers, 1987)، وجدت دراسات أخرى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في الوظيفة الحالية والالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، McFarlin & Sweeney, 1992).

أما الخصيصة الشخصية الاخيرة التي تحت الدراسة – والتي تم بحث العلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي – فهي مدة خدمة الموظف في المنظمة التي يعمل بها. ولقد تم تعريف مدة الخدمة في المنظمة بطول الوقت الذي قضاه الموظف في المنظمة، بغض النظر عن الوظيفة التي شغلها الموظف. ولقد قامت عدة دراسات بالتقصي عن العلاقة بين مدة الخدمة في المنظمة وبين الالتزام التنظيمي، ويبدو أن النتائج تشير إلى – مع وجود بعض الاستثناءات (أنظر مثلاً، المعاني، 1999؛ Glisson & Durick, 1988) – أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في المنظمة والالتزام التنظيمي (أنظر Abdulla & Shaw, 1999; Luthans et al., 1987; Naumann, 1993)، وهذا يعني أنه كلما زادت المدة التي قضاها الموظف في المنظمة، زاد التزامه التنظيمي نحوها.

أخيرًا، تقوم الدراسة الحالية بالتقصي عن العلاقة بين أحد اتجاهات الموظف، وهو الرضا الوظيفي، وبين الالتزام التنظيمي. ولكن قبل أن نلقي نظرة على بعض نتائج الدراسات السابقة في هذا الشأن، يجب أن نعطي تعريفاً مقبولاً للرضا الوظيفي. ففي هذا السياق، يعّرف (Locke, 1983:1300) الرضا الوظيفي بأنه *الحالة العاطفية الإيجابية*

الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته، أو ما يحصل عليه من وظيفته". برغم أن بعض الباحثين قد جادلوا ووجدوا أن الرضا الوظيفي هو نتيجة أو أثر للالتزام التنظيمي (أنظر مثلاً، Bateman & Strasser, 1984)، لكن بعض الباحثين الآخرين قد عاملوا الرضا الوظيفي كعامل سابق للالتزام التنظيمي (انظر، MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998; Marsh & Mannari, 1977).

وبالنسبة لنتائج بعض الدراسات التطبيقية التي بحثت في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التظيمي، تشير تلك النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، DeCotiis & Summers, 1987; Fullagar & Barling, 1991). أيضًا – وجدت عدة دراسات– والتي عاملت الرضا الوظيفي كعامل سابق على الالتزام التنظيمي، أن الرضا الوظيفي متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي (انظر، Luthans et al., 1987; Marsh & Mannari, 1977). أما الدراسات التي استخدمت تحليل المسار فقد وجدت أن الرضا الوظيفي "يؤثر" بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي (MacKenzie et al., 1998; Babakus, Cravens, Johnston & Moncrief, 1999).

العوامل الموقفية والالتزام التنظيمي:

هذه الدراسة تقوم – أيضًا – بالتقصي عن العلاقة بين عدد من العوامل الظرفية والالتزام التنظيمي. ولتوضيح هذه العوامل فقد تم توزيعها في مجموعتين رئيستين هما:

أولاً: العوامل المتعلقة بالعمل:

للعوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل الذي يقوم به الموظف عدة خصائص أهمها:

1- وضوح دور الموظف في المنظمة التي يعمل بها: رأى كل من (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1996:66) أن غموض الدور "يبرز عندما لا يحصل الشخص على معلومات كافية عما يجب عليه عمله، وما هي الطرق الملائمة للتفاعل مع الآخرين، أو ما هي السلوكيات والاتجاهات الملائمة". أما من

حيث العلاقة بين غموض الدور والالتزام التنظيمي فقد افترض العديد من الباحثين وجود علاقة سلبية بين غموض الدور والالتزام التنظيمي (انظر Jackson & Schuler, 1985 لمراجعة شاملة في هذه الموضوع). وفي اختبار هذه الفرضية، وجد العديد من الدراسات التطبيقية علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين (انظر، DeCotiis & Summers, 1987; Fullagar & Barling, 1991; Jackson & Schuler, 1985; MacKenzie et al., 1998).

2- صراع الدور الذي يعانيه الموظف في المنظمة التي يعمل بها: وفي هذا السياق يعّرف (Rizzo, House & Lirtzman, 1970:155) صراع الدور "بمدى الانسجام أو عدم الانسجام أو التوافق-عدم التوافق في متطلبات الدور، حيث إنه يتم الحكم على الانسجام أو التوافق في ضوء مجموعة من المعايير أو الشروط التي تمس أداء الدور". أما (Quinn, et al. 1996) فقد اقترحوا تعريفاً مشابهًا حيث إن غموض دور الموظف من الممكن أن يأتي من عدة مصادر، كأن يُطلب من الموظف أن يلعب أدواراً متعددة، أو عندما يتلقى الموظف رسائل متعارضة من شخص واحد، أو أكثر من شخص من الذين يعمل معهم فيما يخص ما يتوقع منه عمله.

أيضاً لقد قام عدد من الباحثين بدراسة العلاقة بين صراع الدور وبين الالتزام التنظيمي تطبيقياً (انظر كمثال، Babaksu et al., 1999; Jackson & Schuler, 1985; MacKenzie et al., 1998; Morris & Sherman, 1981; Sethi, Barrier & King, 1999). ولقد وجد معظم الدراسات، إن لم نقل كلها – علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي. وكمثال على ذلك، فقد وجد (MacKenzie et al., 1998)، مستخدموا تحليل المسار علاقة سلبية مباشرة بين صراع الدور والالتزام التنظيمي. وهذا يعني أنه كلما زاد صراع الدور الذي يعانيه الموظف، انخفض التزامه التنظيمي.

3- *استقلال الموظف في عمله*: يُعرف (Hackman & Oldham, 1975:162) الاستقلال في العمل "بمدى الحرية والاستقلال في التصرف الذي تمنحه الوظيفة

للشخص في جدولة العمل، وفي تحديد الاجراءات التي تستخدم في القيام بهذا العمل".

أما (Breaugh, 1985:556) – وبناءً على مراجعة شاملة للأدبيات في هذا الشأن، فيجادل بالقول : إن هناك نقائص في التأطير المفهومي لمفهوم الاستقلال في العمل كما وضعه بعض الباحثين السابقين (أنظر مثلاً، Hackman & Oldham, 1975; Sims, Szilagyi & Keller, 1976) ويقترح أن يتكون الاستقلال في العمل من ثلاثة أوجه: الطرق، الجدولة، ومعايير قياس الأداء. وقد عرّف كل وجه كالتالي:

أ- الاستقلال في طرق العمل: مدى حرية التصرف أو الاختيار التي يتمتع بها الأشخاص فيما يتعلق بالاجراءات (الطرق) التي يستخدمونها في أداء عملهم.

ب- الاستقلال في جدولة العمل: درجة التحكم التي يشعر العاملون أنهم يملكونها فيما يتعلق بجدولة أو تتابع أو توقيت أنشطة أعمالهم.

ج- الاستقلال في المعايير: درجة المقدرة التي يملكها العاملون في تعديل او إختيار المعايير التي تستخدم في تقييم أدائهم.

وقد اختبر (Breaugh, 1985) تلك الأوجه وبرهّن على أنه بالرغم من وجود علاقات متوسطة بين تلك الاوجه، لكنها متميّزة عن بعضها البعض. ولقد وجد – أيضًا – أن تلك الأوجه الثلاثة ترتبط إيجابيًا، وبشكل متوسط مع الاستقلال في العمل كما حـــدده (Hackman & Oldham, 1975) إجرائياً.

وقد قام العديد من الدراسات بالتقصي عن العلاقة بين الاستقلال في العمل كما حُدد إجرائياً بواسطة (Hackman & Oldham, 1975; Sims et al., 1976) والالتزام التنظيمي. وكمثال، فقد وجد (Naumann, 1993) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلال في العمل والالتزام التنظيمي، ولكن هذه الدراسة لم تجد أن الاستقلال في العمل متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. ولكن دراسة (Singh, 1998) السابق ذكرها، وجدت أن الاستقلال في العمل متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. أيضًا وجد (Niehoff, Moorman, Blakely & Fuller, 2001) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلال في العمل وبين الولاء الحماسي

في المنظمة. كما وجدوا أن خصائص الوظيفة كما حُددت بواسطة استبيان تشخيص الوظيفة تؤثر بشكل مباشر على الولاء الحماسي في المنظمة. وباختصار، تقوم الدراسة الحالية بالتقصي عن العلاقة بين الاستقلال في العمل - كما أُطر مفهوميًا وحُدد إجرائيًا بواسطة (Breaugh, 1985) - والالتزام التنظيمي.

ثانيًا: العوامل المتعلقة باتصال الرئيس بالمرءوس:

تقوم هذه الدراسة أيضًا بالتقصي عن العلاقة بين أربعة أبعاد من اتصال الرئيس بالمرءوس والالتزام التنظيمي. وهذه الأبعاد تتعلق بنوعية اتصال الرئيس بالمرءوس، فهناك اتصال متعلق بالوظيفة، وهناك إتصال إيجابي، وهناك اتصال سلبي، وهناك اتصال من أسفل إلى أعلى (صاعد). وقبل أن نعطي وصفًا موجزًا لنتائج بعض الدراسات السابقة، من الجدير أن نعطي تعريفاً للاتصال بين الرئيس والمرءوس. بناءً على مراجعة شبه شاملة للأدبيات ذات العلاقة، فقد عرّف (Jablin, 1979: 1202) اتصال الرئيس بالمرءوس Superior-subordinate communication بأنه *"... تلك التبادلات فيما يخص المعلومات والتأثيرات بين أعضاء منظمة ما، حيث إن لواحد منهم سلطة رسمية (كما تم تحديدها بواسطة مصادر رسمية في المنظمة) لتوجيه وتقييم أنشطة الأعضاء الآخرين".*

أما بالنسبة للدراسات التطبيقية، فقد قام عدد كبير من الباحثين بدراسة العلاقة بين سلوك القائد بشكل عام وبين الالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، الفضلي، 1997؛ Bateman & Strasser, 1984; Fullagar & Barling, 1991; Glisson & Durick, 1988; Luthans et al., 1987; Morris & Sherman, 1981; Penley & Hawkins, 1985; Podsakoff & MacKenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie & Boomer, 1996; Podsakoff, MacKenzie & Fetter, 1993). وكمثال، لقد وجد (Podsakoff & MacKenzie, 1995)، و(Podsakoff et al., 1993) أن السلوك الداعم من القائد، وسلوك القائد في توضيح المهام للتابعين يرتبطان إيجابيًا وبدلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي. أما (Penley & Hawkins, 1985) فقد وجدا أن هناك تأثيرًا رئيسًا للاهتمام الذي يُريه القائد لمرءوسيه (وهو سلوك قيادي) على الالتزام

التنظيمي. كما وجد (Bateman &Strasser, 1984) تأثيرًا سلبيًا مباشرًا للسلوك العقابي الصادر من القائد على الالتزام التنظيمي. أيضًا وجد (Morris & Sherman, 1981) أن مسالك القائد المتعلقة بتأطير المطلوب من المرءوسين وإظهار الاهتمام بهم متنبئان قويان بالالتزام التنظيمي. وأخيرًا، وجد (الفضلي، 1997) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي، كما وجد أن تحليل الانحدار التدرجي المتعدد يدعم تلك العلاقة.

ولكن القليل من الدراسات قد بحث في العلاقة بين الاتصالات في المنظمة بشكل عام، واتصال الرئيس بالمرءوس بشكل خاص، والالتزام التنظيمي (Chon, 1992; DeCotiis & Summers, 1987; King, 1994). ففي دراسة ما بعد تحليلية/تجميعية، وجد (Chon, 1992) أن الاتصال في المنظمة يرتبط إيجابيًا وبدلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي. وبسبب ندرة الدراسات التي بحثت العلاقة بين اتصال الرئيس والمرءوس وبين الالتزام التنظيمي، تبدو الدراسة الحالية قيّمة، حيث إنها سوف تملأ بعض الفراغ في "الأدبيات" ذات العلاقة.

منهجيـــة الدراســـة:

مجتمع وعينّة البحث وإجراءات جمع البيانات:

لقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من بين الموظفين السعوديين – فقط – العاملين في إحدى شركات الخدمات العامة العاملة في أنحاء المملكة العربية السعودية، وذلك خلال عام 1421هـ، والتي توظّف أكثر من 22000 موظف، وتبلغ نسبة السعوديين منهم حوالي 80%. فبعد الحصول على الموافقة المبدئية للرئيس التنفيذي للشركة، تم الاتصال بالإدارة العامة للموارد البشرية في الإدارة المركزية للشركة، والتي زودت الباحث بقوائم غير كاملة للمدراء العامين، ومدراء الإدارات، ومدراء الشُعَب في المركز الرئيس للشركة. وبناءً على قائمة مدراء الشُعَب تم – أيضًا– إعداد قائمة جزئية بأسماء رؤساء الأقسام وبعض الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم، وذلك عن طريق الاتصال بعينّة من مدراء الشُعَب أو طلب أسماء رؤساء الأقسام والموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم.

أما بالنسبة لفروع الشركة في أقاليم المملكة، فقد تم إتباع طريقة تحديد العينّة ذات المراحل المتعددة (Babbie, 1989; Fowler, 1988). ففي المرحلة الاولى تم اختيار منطقة واحدة من كل إقليم ممثلة لذلك الإقليم. وكمثال على ذلك تم اختيار منطقة عسير من الإقليم الجنوبي للمملكة العربية السعودية (أنظر جدول 1). وللحصول على قوائم بأسماء الموظفين السعوديين، فقد تم الاتصال بالمدراء العامين لفروع الشركة في المناطق المختارة، وطُلب منهم تزويد الباحث بتلك القوائم، والذين بدورهم حولوا الباحث إلى إدارات شئون الموظفين. وقد قامت إدارات شئون الموظفين في المناطق المختارة - مشكورة - بتزويد الباحث بقوائم بأسماء الموظفين السعوديين، حيث كانت تلك القوائم شبه كاملة، فيما عدا قائمة موظفي فرع الشركة في منطقة مكة المكرمة/الإقليم الغربي.

من تلك القوائم، قائمة المركز الرئيس وقوائم المناطق المختارة، وتم اختيار عينّة عشوائية من الموظفين الذين يعلمون في مواقع إشرافية وغير إشرافية متبعين التعليمات الموضحّة في كتاب (Babbie, 1989) في كيفية اختيار العينّة العشوائية في الدراسات الاجتماعية، وذلك بإتباع الخطوتين التاليتين:

1- إعطاء رقم لكل موظف في القوائم المتوافرة لدى الباحث.
2- الرجوع إلى الجدول العشوائي في كتاب "بابي" وتحديد الأشخاص المختارين بناءً على أرقامهم في الجدول. وبما أن هذه الدراسة جزء من دارسة كبيرة قام بها الباحث، فإنها تصف نتائج البيانات التي جُمعّت من الموظفين الذين يعملون في مواقع غير إشرافية فقط. وبالتالي فإن جدول (1) يعرض عينّة البحث للموظفين بتلك المواقع.

بعد ذلك تم إعداد مظاريف تحتوي على الاستبانات، ومظاريف إعادة، وخطاب من الباحث إلى المبحوثين يبيّن فيه أن البيانات التي سيدلي بها المبحوثون سوف تكون محل السرية، ولن يطلّع عليها إلا الباحث، وقد أُرسلت تلك المظاريف إلى المبحوثين على عنوانيهم في إدارات الشركة المختلفة. أما بالنسبة للاعادة فقد طُلب من المبحوثين إعادة الاستبانات إلى إحدى إدارات فرع الشركة والتي كانت في الغالب إما إدارة شئون

الموظفين او إدارة العلاقات العامة. أخيرًا، في حالتي إرسال الاستبانات واسترجاعها فقد تم إستخدام المراسلة الداخلية للشركة.

جدول 1: عيّنة البحث

الاقليم / المنطقة	موظفون في مواقع غير إشرافية	الاستبانات المرسلة	الاستبانات المعادة	نسبة المعادة/ المرسلة
المركز (الإقليم الأوسط)	320	159	94	%59
الإقليم الأوسط (الرياض)	2200	223	108	%48
الإقليم الغربي (مكة المكرمة)	1200	262	148	%56
الإقليم الشرقي (الدمام)	1500	254	137	%54
الإقليم الشمالي (تبوك)	410	113	68	%60
الإقليم الجنوبي (عسير)	1050	182	88	%48
الاجمالي	**6680**	**1193**	**643**	**%54**

يوضّح جدول رقم (1) عدد الاستبانات المرسلة لكل فرع، وعدد الاستبانات المعادة والصالحة للاستعمال من كل منطقة، ونسبة الإعادة من كل منطقة، والنسبة الإجمالية للاستبانات المعادة. حيث نلاحظ من جدول (1) أنه قد تم اختيار عيّنة الموظفين في مواقع غير إشرافية من بين 6680 موظفًا ويمثلون 89% من إجمالي الموظفين في القوائم المتوافرة لدى الباحث (انظر: اليامي، 2002). بالإضافة إلى ذلك، تم استبعاد عدد قليل جدًا من الاستبانات وذلك لعدم اكتمال بياناتها. أخيراً، نلاحظ من جدول (1) أن نسبة الإعادة مقبولة إلى حد ما، فيما عدا تلك التي من الإقليم الأوسط والإقليم الجنوبي. لكن النسبة الإجمالية للإعادة تعتبر مقبولة إذا أخذنا في الاعتبار استخدام المراسلة الداخلية للشركة في إرسال واسترجاع الاستبانات من المبحوثين.

مقاييـــس الدراســـة:

المتغيرات المستقلة:

السمات والاتجاهات الشخصية: ذكرنا - سابقًا - أن المتغيرات الشخصية للموظف المضمنّة في هذه الدراسة هي: العمر، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المنظمة بغض النظر عن الوظيفة، والرضا الوظيفي للموظف. فبالنسبة للخصائص الشخصية للمبحوثين، فقد تم قياس كل منها بعنصر واحد، فقد تم قياس متغير العمر بعنصر ذي تسع درجات. أما المتغيرالثاني (المستوى التعليمي) فقد تم قياسه بعنصر واحد ذي ست درجات.

وقد تم قياس متغير الراتب بعنصر واحد ذي سبع درجات. أما فيما يخص متغيري المدة التي أمضاها الموظف في وظيفته الحالية، والمدة التي أمضاها في الشركة بغض النظر عن الوظيفة، فقد تم قياس كل منهما بعنصر واحد حيث طُلب من المبحوثين ذكر عدد السنوات والأشهر التي قضوها في وظائفهم الحالية وفي، المنظمة بشكل عام. وفي التحليل تم تحويل تلك المدة إلى مجموع الأشهر التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية ومجموع الأشهر التي قضاها في المنظمة بشكل عام.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي -كأحد الاتجاهات الرئيسة - فقد تم قياسه بمقاييس إدراك الوظيفة، والذي أُعد بواسطة كل من (Hatfield, Robinson & Husman, 1985)، حيث يتكون مقياس إدراك الوظيفة من عشرين عنصرًا، والتي تستخدم مقاييس تباين دلالي ذات سبع درجات، بحيث يقيس كل أربعة عناصر وجهًا من الأوجه المكونة للرضا الوظيفي (انظر الملحق).

وبرغم أن هذه المقاييس تقيس وجوهاً مختلفة من مركّب الرضا الوظيفي، لكن يمكن تجميعها لتعطي مقياسًا واحدًا للرضا الوظيفي (Miles, Patrick & King, 1996). وفي هذه الدراسة، تم تجميع تلك المقاييس لتعطي مقياسًا واحدًا للرضا الوظيفي.

المتغيرات المتعلقة بالعمل: فيما يتعلق بوضوح الدور فقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذي الستة عناصر الذي أُعد بواسطة (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). وفيما يتعلق بصراع الدور فقد تم قياس هذا المتغير أيضًا بواسطة المقياس ذي التسعة عناصر الذي وضع بواسطة (Rizzo, et al, 1970). أما فيما يتعلق بمتغيرات الاستقلال في طرق العمل والاستقلال في جدولة العمل والاستقلال في وضع معايير تقييم أداء العمل، فقد تم قياس كل منها بثلاثة عناصر والتي أُعدها (Breaugh, 1985).

المتغيرات المتعلقة بإتصال الرئيس بالمرءوس: تم قياس أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس بواسطة الأداة المعّدة بواسطة (Huseman, Hatfield, Boulton & Gatewood, 1980) والمنشورة في مقالة (Miles, et al, 1996):

1- فيما يخص الاتصال المتعلق بالوظيفة: فقد تم قياس هذا المتغير بواسطة أحد عشر عنصرًا، والتي تصف الاتصال المتعلق بالعمل الذي يقوم به المرءوس. وهذا النوع من الاتصال يقوم على تحديد ما يجب أن يؤديه الموظف، وإطلاع الموظف على جداول العمل والتغييرات التي تطرأ عليها، وتقدير جهد الموظف، وذلك عن طريق إخباره، عندما يقوم بعمله بشكل جيد.

2- أما فيما يتعلق بالاتصال الإيجابي: فقد تم قياس هذا النوع من الاتصالات، الذي يحاول المشرف من خلاله تحسين العلاقة بينه وبين المرءوس والابتعاد عن الرسميات كما هو الحال في الاتصال المتعلق بالوظيفة، بواسطة ثلاثة عناصر. وفي هذا النوع من الاتصالات يتم البدء بمحادثة غير رسمية مع المرءوس، ويتم فيها الخروج عن "الرسميات" بشكل لائق مع المرءوس، وسؤال المرءوس عن إهتماماته خارج نطاق العمل.

3- وفيما يتعلق بالاتصال السلبي: فهو ذلك النوع الذي يؤدي إلى توتر العلاقة بين الرئيس والمرءوس، ولقد تم قياسه بواسطة ثلاثة عناصر. ويتسم هذا النوع من الاتصال بظهور سخرية الرئيس من المرءوس وتوجيه الانتقاد له أمام الآخرين، وانتقاد الموظف كشخص وليس فيما يخص العمل الذي يقوم به.

4- وفيما يتعلق بالاتصال من أسفل إلى أعلى: ففي هذا النوع من الاتصال يسمح المشرف بدرجة معينة من المكاشفة والمصارحة بينه وبين مرءوسيه. وتظهر في هذا النوع من الاتصال قدرة المرءوس على الاعتراض على تعليمات رئيسه عندما يعتقد المرءوس أنها خطأ، فتظهر قدرته على إخبار رئيسه وخاصة عندما يقوم هذا المشرف بعمل خاطئ. ولقد تم قياس متغير الاتصال الصاعد بواسطة عنصرين فقط. (لمزيد من التفاصيل عن أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس واختبارها بالتحليل العاملي، انظر: اليامي، 2002).

المتغيرات التابعة:

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة متغيرات تابعة هي:

1- الولاء التنظيمي: وهو الشعور بالولاء للمنظمة ولكنه، غير مصحوب بنظام اعتقادي قوي أو عاطفة تعلق بالمنظمة.

2- التعلق بالمنظمة: وهو شعور بالالتزام للمنظمة، ولكنه مصحوب بنظام إعتقادي قوي نحو المنظمة.

3- الالتزام التنظيمي: ويتكون من الولاء للمنظمة، ومن وجود النظام الاعتقادي أو عاطفة التعلق بالمنظمة.

وفي الإجمال فإن جميع تلك المتغيرات هي في إطار المدخل النفسي في النظر لمفهوم الالتزام التنظيمي (انظر الإطار النظري في الدراسة). وقد تم قياس متغير الولاء التنظيمي ومتغير التعلق بالمنظمة بواسطة استبيان الالتـزام التنظيمـي (OCQ) المعـدّ بواسطـة (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) والمختبر فـي مقالـة (Zeffane, 1994)، حيث يتكون مقياس متغير الولاء التنظيمي من ستة عناصر، في حين يتكون مقياس متغير التعلق بالمنظمة من تسعة عناصر. أما قياس متغير الالتزام التنظيمي فقد تم بواسطة الـ 15 عنصرًا التي تقيس الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة (انظر الملحق).

خصائص مقاييس الدراسة:

تم اختبار مدى موثوقية مقاييس الدراسة، وذلك باستخدام بيانات الدراسة الحالية، وذلك باستخدام معامل (Alpha). ويوضّح جدول (2) أن مقاييس الدراسة تتمتع بموثوقية مقبولة، حيث نستطيع أن نستخدم البيانات المجمّعة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

جدول 2: خصائص مقاييس الدراسة

المتغير	عدد العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الموثوقية (Alpha)
1- العمر	1	2.94	1.43	-
2- المستوى التعليمي	1	2.63	1.01	-
3- الراتب	1	3.60	1.15	-
4- مدة الخدمة في الوظيفة (أشهر)	1	77.91	73.79	-
5- مدة الخدمة في المنظمة (أشهر)	1	108.99	87.64	-
6- الرضا الوظيفي	20	90.81	20.30	.86
7- وضوح الدور	6	33.02	5.17	.74
8- صراع الدور	8	32.56	8.02	.70
9- الاستقلال في طرق العمل	3	12.75	4.30	.74
10- الاستقلال في جدولة العمل	3	13.68	4.29	.77
11- الاستقلال في اختيار معايير تقييم الاداء	3	12.84	4.02	.67
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	11	33.32	10.12	.92
13- الاتصالات الإيجابية	3	7.60	2.43	.66
14- الاتصالات السلبية	3	5.06	2.19	.64
15- الاتصال الصاعد	2	5.51	1.97	.60
16- الولاء التنظيمي	6	24.10	4.13	.72
17- التعلق بالمنظمة	9	33.47	6.70	.87
18- الالتزام التنظيمي	15	57.57	10.17	.89

النتـــائـــج:

للإجابة عن السؤال الأول في هذه الدراسة والذي يسأل عن نوع العلاقات بين السمات الشخصية، أو العوامل الموقفية والولاء التنظيمي، وبين التعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، فقد تم استخدام تحليل الارتباط، وذلك باستخدام معامل "بيرسون". وجدول (3) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول 3: نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

المتغير		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. العمر																	
2. المستوى التعليمي	-.26 **																
3. الراتب	.41 **	.31 **															
4. مدة الخدمة في الوظيفة	.57 **	-.38 **	.18 **														
5. مدة الخدمة في المنظمة	.81 **	-.42 **	.29 **	.72 **													
6. الرضا الوظيفي	-.04	-.14 **	-.06	.04	-.01												
7. وضوح الدور	.04	-.22 **	-.12 **	.09 *	.13 **	.39 **											
8. صراع الدور	-.09 *	.14 **	.03	-.09 *	-.06 *	-.33 **	-.26 **										
9. الاستقلال في طرق العمل	-.03	.01	-.01	.03	.00	.19 **	.24 **	.09 *									
10. الاستقلال في جدولة العمل	.00	.08 *	.05	.03	.04	.14 **	.34 **	.08 *	.53 **								
11. الاستقلال في معايير الاداء	-.05	-.08 *	-.08 *	.02	.02	.15 **	.31 **	.11 **	.43 **	.52 **							
12. الاتصال المتعلق بالوظيفة	.03	.03	-.02	.05	.01	.48 **	.35 **	-.22 **	.21 **	.18 **	.16 **						
13. الاتصالات الايجابية	-.08 *	.14 **	.02	-.02	-.08 *	.15 **	.07 *	.11 **	.14 **	.11 **	.07 *	.41 **					
14. الاتصالات السلبية	-.07 *	.04	-.01	-.03	-.07 *	.29 **	-.19 **	.19 **	-.12 **	-.10 **	-.07 *	-.25 **	.06 *				
15. الاتصال الصاعد	.04	.07 *	.12 **	.02	.02	-.04	.03	.13 **	.09 **	.07 *	.05	.18 **	.33 **	.10 **			
16. الولاء التنظيمي	.02	-.15 **	-.08 *	.07 *	.04	.42 **	.42 **	-.31 **	.13 **	.19 **	.14 **	.34 **	.10 **	-.23 **	.00		
17. التعلق بالمنظمة	.06	-.30 **	-.14 **	.09 **	.14 **	.46 **	.49 **	-.28 **	.17 **	.17 **	.17 **	.32 **	.01	-.21 **	.02	.74 **	
18. الالتزام التنظيمي	.05	-.26 **	-.13 **	.09 **	.11 **	.47 **	.49 **	-.31 **	.16 **	.19 **	.17 **	.35 **	.05	-.23 **	.02	.90 **	.96 **

ونلاحظ من الجدول ما يأتي:

أولاً: برغم وجود بعض الاستثناءات، وخاصة بين المتغيرات المستقلة التي ترتبط مع بعضها البعض في مفهوم واحد، لكننا نلاحظ بشكل عام أن الارتباطات بين المتغيرات المستقلة ليست كبيرة جدًا، وهذا يتفق مع افتراض الدراسة وهو استقلال هذه المتغيرات عن بعضها البعض. ومن الاستثناءات وجود علاقات إيجابية كبيرة إلى حد ما بين متغيرات العمل، وبين بعض متغيرات اتصال الرئيس بالمرءوس، وهذا – كما ذكرنا – أمر طبيعي طالما أن كل مجموعة من تلك المتغيرات تنتمي إلى مفهوم معيّن. وهذا أيضًا ينطبق على المتغيرات التابعة التي تنتمي إلى مركّب الالتزام التنظيمي.

ثانياً: نلاحظ من جدول (3) أن هناك إثني عشر متغيرًا من المتغيرات المستقلة ترتبط بدلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي للموظفين، فنلاحظ:

1– كلما زاد المستوى التعليمي للموظف، إنخفض ولاؤه التنظيمي.

2– كلما زاد الراتب، انخفض الولا التنظيمي للموظف، وهذه علاقة محيّرة برغم أنها ليست قوية جدًا.

3– كلما زادت مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، زاد ولاء الموظف للمنظمة.

4– هناك علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي وبين الولاء للمنظمة.

5– هناك علاقة إيجابية قوية بين وضوح دور الموظف وبين ولائه للمنظمة.

6– بعكس ذلك نلاحظ أنه كلما زاد صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، انخفض ولاؤه التنظيمي.

7– بالنسبة لمتغيرات العمل، نلاحظ أنه كلما كان هناك استقلال في طرق العمل، وفي جدولة العمل وفي وضع واختيار معايير تقييم الأداء، زاد ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل بها.

8– نلاحظ أيضًا من جدول (3) أنه كلما زاد الاتصال المتعلق بالوظيفة والاتصالات الإيجابية التي يتلقاها الموظف من رئيسه المباشر، زاد ولاؤه للمنظمة.

9- أما بالنسبة للاتصالات السلبية التي يتلقها الموظف من رئيسه المباشر، فكلما انخفض هذا النوع من الاتصالات، زاد ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل بها.

ثالثًا: يوضّح جدول (3) أن متغير التعلق بالمنظمة يرتبط بدلالة إحصائية مع إثني عشر من الخمسة عشر متغيرًا المستقلة المضمّنة في هذه الدراسة ونلاحظ :

1- كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، قل تعلقه بالمنظمة.

2- كلما زاد راتب الموظف قل تعلقه بالمنظمة، وهذه أيضًا علاقة محيرةّ.

3- في حين أن مدة الخدمة في المنظمة فقط ترتبطً بالولاء التنظيمي، نجد أن كلاً من مدة الخدمة في الوظيفة ومدة الخدمة في المنظمة ترتبطان إيجابياً بتعلق الموظف بالمنظمة التي يعمل بها.

4- هناك علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي للموظف وبين تعلقه بالمنظمة.

5- هناك علاقة طردية بين وضوح دور الموظف وبين تلعقه بالمنظمة، وهذا عكس العلاقة بين صراع الدور الذي يلمسه الموظف وبين التعلق في المنظمة، حيث نجد أنه كلما زاد صراع الدور الذي يقع فيه الموظف، كلما انخفض تعلقه بالمنظمة وهذان متغيران.

6- هناك علاقة طردية بين كل من استقلال الموظف في طرق العمل، وفي جدولة عمله، وفي وضع واختيار معايير تقييم أدائه وبين تعلقه بالمنظمة التي يعمل بها.

7- أما بالنسبة للعلاقة بين الاتصال المتعلق بالوظيفة وبين التعلق بالمنظمة، فإننا نجد أنه كلما زاد هذا النوع من الاتصال من الرئيس المباشر إلى مرءوسه، زاد تعلق المرءوس (الموظف) بالمنظمة.

8- أما بالنسبة للاتصالات السلبية، فنلاحظ أنه كلما قل انتقاد الموظف كشخص وانتقاده أمام الاخرين من قبل رئيسه المباشر، زاد تعلقه بالمنظمة.

رابعاً: يشير جدول (3) إلى وجود إثنتي عشرة علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة وبين الالتزام التنظيمي فنلاحظ :

1- كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، انخفض الالتزام لديه تجاه المنظمة.

2- كلما زاد الراتب الذي يتقاضاه الموظف، قل إلتزامه التنظيمي، وهذه – أيضًا- علاقة محيرة.

3- كما في علاقتهما بالتعلق بالمنظمة، نلاحظ أن مدة الخدمة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية والمدة التي قضاها في المنظمة – بغض النظر عن الوظيفة – ترتبطان إيجابيًا مع الالتزام التنظيمي للموظف تجاه المنظمة؛ أي أنه كلما زادت المدتان زاد الالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو منظمته.

4- بالنسبة للرضا الوظيفي للموظف، كلما زاد الرضا الوظيفي للموظف، ارتفع التزامه التنظيمي نحو المنظمة.

5- هناك علاقة إيجابية قوية بين وضوح الدور الذي يتمتع به الموظف وبين الالتزام التنظيمي لهذا الموظف.

6- يؤدي صراع الدور إلى إنخفاض في الالتزام التنظيمي للموظف.

7- الزيادة في الاستقلال في طرق العمل، وفي جدولته، وفي وضع واختيار معايير تقييم الاداء تؤدي إلى الزيادة في التزام الموظف نحو المنظمة التي يعمل بهـــا.

8- كلما زاد الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه الموظف من رئيسه المباشر، زاد التزام هذا الموظف نحو المنظمة، وذلك بعكس الاتصالات السلبية التي يتلقاها الموظف من رئيسه المباشر، حيث نجد أنه كلما قل هذا النوع من الاتصال، ارتفع الالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها.

برغم أهمية تحليل الارتباط في تحديد العلاقات الثنائية بين المتغيرات، لكنه تحليل مبدئي. لهذا طرحنا السؤال الثاني في هذه الورقة، وهو ما هي العوامل التي تتنبأ بدلالة إحصائية بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي. وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك باستخدام إجراء الإدخال الإجباري (Norusis, 1993; Pedhazur, 1982)، حيث إن جداول 4، 5، 6 تعطي نتائج هذا التحليل.

جدول 4: المتغيرات التي تتنبأ بالولاء التنظيمي باستخدام إجراء الإدخال الإجباري

المتغير	b	Beta	t
1- العمـــر	.01	.02	.42
2- المستوى التعليمي	- .05	- .07	-1.67
3- الراتـــب	- .01	- .02	- .50
4- مدة الخدمة في الوظيفة	3.68	.04	.80
5- مدة الخدمة في المنظمة	-5.99	- .07	-1.05
6- الرضا الوظيفي	.12	.18	4.28**
7- وضوح الدور	.17	.22	5.34**
8- صراع الدور	- .11	- .15	-3.98**
9- الاستقلال في طرق العمل	- .01	- .02	- .68
10- الاستقلال في جدولة العمل	.04	.09	2.11*
11- الاستقلال في معايير الأداء	5.08	9.88	.02
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.09	2.21*
13- الاتصالات الإيجابية	.03	.04	.95
14- الاتصالات السلبية	- .07	- .08	-2.15*
15- الاتصال الصاعد	.00	.00	.15
R Square المعدلّة	.29		

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.05 ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.01

يشير جدول (4) إلى أن هناك ستة متغيرات تتنبأ بالولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها. فمن أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس نلاحظ أن الاتصال المتعلق بالوظيفة، واتصال العلاقات السلبية يتنبآن بالولاء التنظيمي للموظفين. أما عن المتغيرات المتعلقة بالعمل الذي يمارسه الموظف، فنجد أن هناك ثلاثة متغيرات – هي وضوح دور الموظف، وصراع الدور الذي يشعر به الموظف، والاستقلال في جدولة

العمل– تتنبأ بالولاء التنظيمي للموظفين. وأخيرًا نلاحظ أن الرضا الوظيفي هو متنبئ قوي بالولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها.

أما بالنسبة للمتغيرات التي تتنبأ بتعلق الموظف بالمنظمة، فقد تم تعريض البيانات لنفس الإجراء، وجدول (5) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول 5: المتغيرات التي تتنبأ بالتعلق بالمنظمة باستخدام إجراء الإدخال الإجباري

المتغير	b	Beta	T
1- العمـــر	- .02	- .04	- .83
2- المستوى التعليمي	- .11	- .15	-3.65**
3- الراتـــب	- .03	- .05	-1.43
4- مدة الخدمة في الوظيفة	-9.37	- .09	-2.01*
5- مدة الخدمة في المنظمة	.00	.15	2.22*
6- الرضا الوظيفي	.19	.26	6.65**
7- وضوح الدور	.22	.26	6.71**
8- صراع الدور	- .06	- .08	-2.31*
9- الاستقلال في طرق العمل	.01	.03	.83
10- الاستقلال في جدولة العمل	.01	.02	.70
11- الاستقلال في معايير الأداء	2.11	3.80	.01
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.08	2.09*
13- الاتصالات الإيجابية	- .06	- .06	-1.84
14- الاتصالات السلبية	- .03	- .03	- .91
15- الاتصال الصاعد	.05	.06	1.95
R Square المعدّلة	.37		

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.05 ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.01

نلاحظ من جدول (5) أن هناك سبعة متغيرات مستقلة تتنبأ بتعلق الموظف بالمنظمة. حيث نلاحظ أن هناك أربع من الخصائص الشخصية للموظف، وهي المستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة، ومدة الخدمة في المنظمة، و الرضا الوظيفي، والتي تتنبأ بالتعلق بالمنظمة. وكمثال، نلاحظ أنه كلما زادت المدة التي قضاها الموظف في المنظمة، زاد تعلق هذا الموظف بالمنظمة. أما بالنسبة لمتغيرات العمل فنجد أن وضوح

دور الموظف وصراع الدور الذي يعاني منه هما متنبآن ذوا دلالة إحصائية بالتعلق بالمنظمة. وأخيرًا نلاحظ أن هناك متغيرًا واحدًا من متغيرات اتصال الرئيس بالمرءوس والذي يتنبأ بتعلق الموظف بالمنظمة. فكلما زاد الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه المرءوس من رئيسه المباشر، زاد تعلق هذا الموظف بالمنظمة التي يعمل بها.

أما بالنسبة للمتغيرات التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي، فقد تم تعريض البيانات لنفس الإجراء، وجدول (6) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول 6: المتغيرات التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي باستخدام إجراء الإدخال الإجباري

المتغير	b	Beta	t
1- العمر	- .01	- .02	- .36
2- المستوى التعليمي	- .09	- .13	-3.13**
3- الراتب	- .02	- .04	-1.16
4- مدة الخدمة في الوظيفة	-4.15	- .04	- .97
5- مدة الخدمة في المنظمة	5.33	.06	1.01
6- الرضا الوظيفي	.16	.24	6.23**
7- وضوح الدور	.20	.26	6.74**
8- صراع الدور	- .07	- .11	-3.25**
9- الاستقلال في طرق العمل	.00	.00	.25
10- الاستقلال في جدولة العمل	.02	.05	1.38
11- الاستقلال في معايير الاداء	3.30	6.52	.01
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.09	2.34*
13- الاتصالات الايجابية	- .02	- .03	- .80
14- الاتصالات السلبية	- .04	- .05	-1.53
15. الاتصال الصاعد	.03	.04	1.35
R Square المعدلّة	.38		

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.05 ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.01

يشير جدول (6) إلى أن هناك خمسة متغيرات مستقلة تتنبأ بالالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها. فمن الخصائص الشخصية

للموظف نجد أنه كلما زاد المستوى التعليمي للموظف، انخفض التزامه نحو المنظمة. كما نجد حسب هذه النتائج أن الرضا الوظيفي للموظف يعتبر متنبئًا قويًا بالالتزام التنظيمي نحو المنظمة. ومن المتغيرات المتعلقة بالعمل، نلاحظ أن كلاً من وضوح الدور وصراع الدور هما متنبآن ذوا دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. أما بالنسبة لمتغيرات اتصال الرئيس بالمرءوس فليس هناك إلا متغير واحد يتنبأ بالالتزام التنظيمي، وهو الاتصال المتعلق بالوظيفة.

وللاجابة عن السؤال الثالث، والذي يسأل عن مدى قوة متغيرات اتصال الرئيس بالمرءوس في التنبؤ بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، وبالالتزام التنظيمي مقارنةً مع المتغيرات المستقلة الاخرى المضمّنة في هذه الدراسة، فقد تمت الاجابة عنه بواسطة إستخدام تحليل الانحدار المتعدد/إجراء الخطوة-خطوة، حيث إن هذا الاجراء أكثر صرامة، وذلك بوضعه المتغيرات الأخرى تحت التحكم عند تقييم أي متغير مستقل مع المتغير التابع تحت الدراسة (Norusis, 1993; Pedhazur, 1982). ولقد تم عرض نتائج هذا التحليل في الجدول 7، 8 ، 9.

جدول 7: مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالولاء التنظيمي

المتغير	b	Beta	t
1- وضوح الدور	.20	.26	6.93**
2- الرضا الوظيفي	.13	.19	4.78**
3- صراع الدور	- .09	- .13	-3.86**
4- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.08	.11	2.84**
5- الاتصالات السلبية	- .06	- .07	-1.96*
R Square المعدّلة	.29		

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.05 ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p <.01

يشير جدول (7) إلى أن وضوح دور الموظف هو أقوى متنبئ بالولاء التنظيميَ، حيث يشرح 18% من التباين في المتغير التابع أو الولاء التنظيمي. أما متغير الرضا

الوظيفي فيأتي في المركز الثاني، حيث يشرح 7.5% من التباين في الولاء التنظيمي للموظفين. أما صراع الدور الذي أدركه الموظف فنجد أنه يقع في المركز الثالث في التنبؤ بالولاء التنظيمي ويشرح 2% من التباين في المتغير التابع. أما بالنسبة لمتغيري اتصال الرئيس بالمرءوس فقد جاءا في المركزين الرابع والخامس، حيث يشرح متغير الاتصال المتعلق بالوظيفة 1%، ومتغير الاتصالات السلبية يشرح 0.5 % من التباين في الولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها.

أما بالنسبة للمقارنة بين مدى قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالتعلق بالمنظمة، فقد تم تعريض بيانات الدراسة للإجراء السابق، وجدول (8) يعطي نتائج هذا التحليل.

جدول 8: مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالتعلق بالمنظمة

المتغير	b	Beta	T
1- وضوح الدور	.25	.30	8.33**
2- الرضا الوظيفي	.18	.25	6.67**
3- المستوى التعليمي	- .13	- .18	-5.73**
4- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.08	2.25*
5- صراع الدور	- .05	- .07	-2.12*
R Square المعدّلة	.37		

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p<.05 ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى p <.01

يوضّح جدول (8) أن هناك خمسة متغيرات مستقلة تتنبأ بمتغير التعلق بالمنظمة. وكما في الولاء التنظيمي، نلاحظ أن وضوح دور الموظف هو أقوى متنبئ بالتعلق بالمنظمة، حيث يشرح هذا المتغير 24% من التباين في المتغير التابع. أما الرضا الوظيفي فظهر على أنه المتغير الثاني في القدرة على التنبؤ بتعلق الموظف بالمنظمة، ويشرح 9% من التباين في هذا المتغير. أيضًا نلاحظ من جدول (8) أن السمة الشخصية المتمثلة في المستوى التعليمي تقع في المركز الثالث في القدرة على التنبؤ بالتعلق بالمنظمة، وتشرح 3% من التباين في المتغير التابع. اما الاتصال المتعلق بالوظيفة فقد

جاء في المركز الرابع، ويشرح 0.5 % من التباين في مدى تعلق الموظف بالمنظمة التي يعمل بها. وأخيرًا، نلاحظ أنه كلما زاد صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، قل تعلقه بالمنظمة، ويشرح متغير صراع الدور 0.5 % من التباين في متغير التعلق بالمنظمة.

أما بالنسبة للمقارنة بين مدى قوة المتغيرات المستقلة بالتنبؤ بالالتزام التنظيمي، فقد تم تعريض بيانات الدراسة للإجراء السابق، وجدول (9) يعطي نتائج هذا التحليل.

جدول 9: مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي

المتغير	b	Beta	t
1- وضوح الدور	.23	.29	8.36**
2- الرضا الوظيفي	.16	.25	6.57**
3- المستوى التعليمي	- .09	- .14	-4.51**
4- صراع الدور	- .07	- .10	-3.10**
5- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.08	.10	2.93**
R Square المعدلة	.38		

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p < .01$

وكما في الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة، يشير جدول 9 إلى أن وضوح دور الموظف في المنظمة هو أقوى متنبئ بالالتزام التنظيمي ويشرح هذا المتغير 24.5 % من التباين في الالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظفون تجاه المنظمة. أما الرضا الوظيفي فقد حلَّ في المركز الثاني في القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي ويشرح 9.5 % من التباين في هذا المتغير. كما نلاحظ من جدول (9) أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، قل شعوره بالالتزام نحو المنظمة، ويشرح المستوى التعليمي 2 % من التباين في متغير الالتزام التنظيمي. أما صراع الدور الذي يلمسه الموظف في المنظمة فقد جاء في المركز الرابع في قدرته بالتنبؤ بالالتزام التنظيمي، ويشرح 1 % من التباين في هذا المتغير. وأخيرًا، نلاحظ أن الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه الموظف من رئيسه المباشر قد جاء في المركز الأخير ويشرح 1 % من التباين في الالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها.

مناقشة النتائج والاستنتاجات:

لقد أوضحت نتائج تحليل الارتباط أن معظم الخصائص الشخصية للموظف ترتبط بدلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، وقد جاءت النتائج متوافقة مع ما وجد في "الأدبيـــات" التي درست هذه العلاقات. وكمثال أبانت النتائج أن هناك علاقة سلبية بين الراتب وبين كل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي وقد ذكرنا أن هذه العلاقة محيرةٌ لأنها تتناقض مع النظرية التقليدية في الإدارة التي ذُكرت في مراجعة الأدبيات، ولكن هذه النتيجة تتفق مع ما وجد في بعض الدراسات (انظر مثلاً، Glisson & Durick, 1988). وليس هناك تفسير لهذه النتيجة، ما عدا القول أن متوسط رواتب هؤلاء المبحوثين منخفض مقارنة مع ولائهم، وتعلقهم بالمنظمة والتزامهم للمنظمة، وهذا ما أحدث هذه العلاقة المحيرةّ (أنظر جدول 2).

وبرغم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين معظم الخصائص الشخصية للموظف وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي وفقًا لتحليل الارتباط، لكن تحليل الإنحدار المتعدد، وخاصة بإستخدام إجراء الخطوة-خطوة، وهو إجراء صارم، قد أوضح أن هناك خصيصتين فقط من الخصائص الشخصية، لديهما القدرة على التنبؤ بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي. فنجد أولاً أن خصيصة الرضا الوظيفي متنبئ قوي جدًا بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، حيث نلاحظ أنه كلما زاد الرضا الوظيفي، زاد الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي، وهذا متفق مع ما وجد في "الأدبيات" ذات العلاقة (انظر مثلاً، Luthans, et al., 1987; Babakus, et al., 1999). ومن هذا المنطلق نرى أنه من المهم أن تعطي المنظمات انتباهًا كبيرًا لرضا عامليها وخاصة العوامل التي تسبق تحقيق رضاهم، حيث إن الانتباه إلى هذه العوامل يساعد على دعم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي ويثبط العوامل التي تؤثر سلبًـــا علـــى الرضـــا الوظيفـــي (اليامي، 2002). لقد تم معاملة الرضا الوظيفي على أنه سابق للالتزام التنظيمي

ومكوناته، وهذا ما يعتقد الباحث أنه هو الأكثر منطقيةً، وأن الرضا الوظيفي ليس نتيجة أو أثراً للالتزام التنظيمي ومكوناته، بل هو سابق له.

أيضًا لقد أوضح تحليل الانحدار المتعدد / إجراء الخطوة-خطوة، أن هناك خصيصة أخرى من الخصائص الشخصية التي تتنبأ بالتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي، ولكنها ليست كذلك بالنسبة للولاء التنظيمي، وهي خصيصة المستوى التعليمي. حيث نلاحظ من جدولي (9،8) أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، انخفض تعلقه بالمنظمة وشعوره بالالتزام نحوها، وهذا متفق مع ما وجد في بعض الدراسات السابقة. وكتفسير لهذه العلاقة، نرى أن الشرح الذي اقترحه (Mówday, et al., 1982) وهو أن لدى الأشخاص ذوي التعليم المرتفع توقعات، والتي ربما لا تكون المنظمة قادرةً على الوفاء بها – يعتبر تفسير تفسيرًا منطقيًا ومقبولاً. ومما يؤكد لنا ذلك أننا نلاحظ أن خصيصة التعليم متنبئ قوي بالنسبة للتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي، وليست كذلك بالنسبة للولاء التنظيمي، لأنه من الممكن أن يكون لدى الموظف ولاء للمنظمة، ولكنه لم يصل إلى مرحلة التعلق العاطفي بالمنظمة، ومن ثم الالتزام التنظيمي. فمن المحتمل للشخص الذي لديه تعليم عالٍ أن يترك المنظمة نهائيًا إذا لم يكن التعلق العاطفي بها أو الالتزام لها عاليًا برغم أنه يشعر بالولاء لها. وهذا يقودنا إلى نقطة مهمة، وهي إجراء المحاولات الجادة من قبل المنظمات في عدم وضع الموظفين في مواقع وظيفية يشعرون أنها أقل مما هم مؤهلين للقيام به، ومحاولة إشباع حاجتهم في هذا السياق بقدر المستطاع، لأنهم الأكثر عرضة لترك المنظمة والبحث عن منظمات تلبي هذه الحاجة.

أما بالنسبة للعوامل المتعلقة بالعمل الذي يمارسه الموظف، فقد أوضحت تحاليل الانحدار المتعدد بكلا الإجرائين أن هناك اثنين من متغيرات العمل واللذين يتنبآن بالالتزام التنظيمي ومكوناته. لقد أثبتت الدراسة الحالية ما وجدته دراسات عديدة جدًا وسابقة من أن وضوح دور الموظف، أو عدم غموض الدور الذي يقوم به متنبئ قوي بالالتزام التنظيمي ومكوناته، حيث نلاحظ من الجداول (7، 8، 9) أن وضوح دور الموظف هو أقوى متنبئ بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي. وهذه النتيجة تشدد على ما

لاحظه الباحثان في تصميم الوظيفة (انظر، Hackman & Oldham, 1975, 1980) فيما يتعلق بالتحديد الدقيق لمسئوليات وواجبات الوظيفة التي يقوم بها الموظف، وتوفير المعلومات للموظف أثناء قيامه بتنفيذ المهام الموكلة إليه حيث إن غياب هذه المعلومات يُحدث ما اطُلق عليه غموض الدور، والذي يؤثر سلبًا على أشياء كثيرة، ومنها اتجاهات الموظف مثل الالتزام التنظيمي ومكوناته.

أيضًا أشارت تحليلات الانحدار المتعدد إلى أن صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، مثل أن يعطى الموظف مهام بدون الموارد اللازمة لتنفيذها أو أن يتلقى الموظف مطالب متناقضة من الأشخاص الذين يعمل معهم أو أن يعمل مع أكثر من مجموعة، والتي تكون أعمالهم مختلفة تمامًا– هو متنبئ قوي بالالتزام التنظيمي ومكوناته، حيث إن انخفاض صراع الدور الذي يعاني منه الموظف يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام لها. لهذا نرى أنه من الواجب على المنظمات أن تعطي إنتباهًا أكبر لهذين المتغيرين، وتحاول زيادة وضوح دور الموظف وتحاول التقليل من صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، حيث إن الاهتمام بهذين العاملين سوف يساعد على توجيه اتجاهات العاملين إلى الوجهه التي ترغبها المنظمة.

أما بالنسبة لعوامل اتصال الرئيس بالمرءوس ، فنلاحظ أن الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه المرءوس من رئيسه المباشر هو متنبئ قوي بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي. فحسب نتائج هذه الدراسة نلاحظ أنه كلما زاد تحديد الأهداف للمرءوس وعندما تكون تعليمات الرئيس إلى المرءوس واضحة، وعندما يقّدر الرئيس الأداء الجيد للمرءوس، كل هذا يؤدي إلى زيادة في كل متغيرات الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي التي يشعر بها الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها. وبناءً على هذه النتائج فإن على المشرفين المباشرين أن يهتموا بالاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه مرءوسيهم، حيث إن له على الأقل فائدتين:

1- إنه متنبئ قوي بالالتزام التنظيمي ومكوناته، وهذا يجعل منه متغيرًا، أو عاملاً مرشحاً إلى أن يكون سببًا في إحداث الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، وبالتالي إحداث الالتزام التنظيمي.

2- إن الاتصال المتعلق بالوظيفة ربما يزيد من وضوح دور الموظف، وبالتالي يساهم في زيادة مساهمة متغير وضوح الدور في "التأثير" على الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، وبالتالي الالتزام التنظيمي.

وأخيرًا أبانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد/إجراء الخطوة-خطوة، أن الاتصالات السلبية التي يتلقاها المرءوس من رئيسه المباشر هي متنبئ قوي بالولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو المنظمة. حيث إن الزيادة في انتقاد أداء الموظف أمام الآخرين، وتوجيه الانتقاد إلى الموظف كشخص وليس إلى أدائه، والسخرية من الموظف تؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي للموظف. إن هذه النتيجة تقترح أن الاتصالات السلبية التي يتلقاها المرءوس من رئيسه المباشر "تؤثر" فقط على مكّون من مكونات الالتزام التنظيمي، وليس على الالتزام التنظيمي كمركّب (Becker, 1992). برغم ذلك على المشرفين المباشرين أن يقللوا من الاتصالات السلبية مع مرءوسيهم، وذلك لتأثيرها على الولاء التنظيمي، والذي ربما ينعكس سلبيًا على عدم انتقال المرءوس من مرحلة الولاء التنظيمي إلى مرحلة التعلق بالمنظمة، ومن ثم إلى الالتزام الكامل للتنظيم.

الدراســـات المستقبليـــة:

برغم أن الدراسة الحالية قد ضمنّت عدد من المتغيرات للتقصي عن مدى قدرة هذه المتغيرات على التنبؤ بالالتزام التنظيمي ومكوناته، وقامت باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، لكنها لا تجزم بوجود علاقات سبب ونتيجة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، حيث إن هذا يتطلب تحليلاً أكثر تطورًا، مثل تحليل المسار، وهذه إحدى الإضافات التي من الممكن أن تقوم بها الدراسات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للدراسات المستقبلية أن تبحث في مدى مساهمة إتصال الرئيس بالمرءوس في وضوح دور الموظف، وتقليل صراع الدور الذي يعاني منه الموظف. وأخيرًا، إنه من الضروري

إعادة تطبيق هذه الدراسة في منظمات مختلفة، وذلك لتكوين نموذج تحليلي قوي يعتمد على نتائج من عينات مختلفة في منظمات مختلفة في القطاعين العام والخاص.

خاتمـــة:

حاولت هذه الدراسة التقصي عن بعض العوامل التي لها علاقة بالالتزام التنظيمي وبعض مكوناته، ومدى قدرة تلك العوامل في التنبؤ بالالتزام التنظيمي. ولقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة إلى حد كبير مع بعض الدراسات السابقة، حيث أوضحت أن الرضا الوظيفي يعتبر متنبئًا قويًا بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي. فكلما زاد رضا الموظف عن وظيفته، زاد ولاؤه وتعلقه بالمنظمة، والتزامه نحو المنظمة التي يعمل بها. كما أبانت النتائج أن ذوي التعليم العالي هم الأقل شعورًا بالتعلق بالمنظمة وأقل شعورًا بالالتزام لها، لهذا يجب إعطاء انتباه أكبر إلى هذه الفئة، لأنهم الأكثر احتمالاً في ترك المنظمة نهائيًا.

كما أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن الزيادة في وضوح دور الموظف وانخفاض صراع الدور الذي يعاني منه يؤديان إلى زيادة الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي التي يشعر بها الموظف نحو المنظمة. أما المساهمة الجديدة للدراسة الحالية في "أدبيات" الالتزام التنظيمي، وخاصة التي كتبت باللغة العربية، فهي الكشف عن أن هناك بُعدين من أبعاد اتصال الرئيس بالمرءوس والتي تتنبأ بالالتزام التنظيمي وبعض مكوناته. فقد أوضحت النتائج أن الاتصالات السلبية التي يتلقاها المرءوس من رئيسه المباشر "تؤثر" سلبيًا على ولاء هذا المرءوس للمنظمة التي يعمل بها. وأخيرًا، لقد أثبتت هذه الدراسة أن زيادة الاتصال المتعلق بالوظيفة التي يحصل عليها المرءوس من رئيسه المباشر تؤدي إلى زيادة في الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي.

المــــراجــــع

أولاً: المراجع العربية

1. العتيبي، سعود، وطلق السواط. الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه. *الاداري*. ع 70. مسقط: معهد الإدارة العامة، 1997. ص 13-67.

2. الفضلي، فضل صباح. علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية. *الإدارة العامة*. ع 1، مج37. ص ص 75-120.الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997.

3. المعاني، أيمن. الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية. *الاداري*. ع 78. ص ص 39-70. مسقط: معهد الإدارة العامة، 1999.

4. الميــر، عبدالرحيم علي. العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. *الإدارة العامة*. ع 2، مج 35، ص ص 207-252. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.

5. اليامي، أحمد مداوس. العلاقة بين بعض أنواع إتصال الرئيس/المرؤوس والرضا الوظيفي: دراسة استكشافية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية* (الكويت)، مج 9، ع1:1-33، 2002.

6. يوسف، درويش عبدالرحمن. العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية. *الإدارة العامة*. مج 39، ع3، ص 493-528. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdulla, M. & Shaw J. "Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates" ***Journal of Managerial Issues***, Vol. XI, No. 1, (1999), P. 77-93.

2. Angle, H. & Perry J. "An Empirical Assessment of Organizational Commitments and Organizational Effectiveness" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 26, (1981), P. 1-14.

3. Babakus, E., Cravens D., Johnston M. & Moncrief W. "The Role of Emotional Exhausion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships" ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Vol. 27, No. 1, (1999), P. 58-70.

4. Babbie, Earl, ***The Practice of Social Research***, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1989.

5. Bateman, T. & Strasser S. "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment" ***Academy of Management Journal***, Vol. 27, No. 1, (1984), P. 95-112.

6. Becker, T. "Foci and Bases of Commitment: Are The Distinction Worth Making?" ***Academy of Management Journal***, Vol. 35, No. 1, (1992), P. 232-244.

7. Becker, T. & Billings R. "Profiles of Commitments: An Empirical Test" ***Journal of Organizational Behavior***, Vol. 14, (1993), P. 177-190.

8. Becker, T., Billings R., Eveleth D. & Gilbert N. "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance" ***Academy of Management Journal***, Vol. 39, No. 2, (1996), P. 464-482.

9. Bishop, J., Scott K. & Burroughs S. "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment" ***Journal of Management***, Vol. 26, No. 6, (2000), P. 1113-1132.

10. Breaugh, J. "The Measurement of Work Autonomy" ***Human Relations***, Vol. 38, No. 6, (1985), P. 551-570.

11. Brief, A. & Motowildo S. "Prosocial Organizational Behaviors" ***Academy of Management Review***, Vol. 11, No. 4, (1986), P. 710-725.

12. Buchanan, B. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 19, (1974), P. 533-546.

13. Cohen, A. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups" ***Journal of Organizational Behavior***, Vol. 13, (1992), P. 539-558.

14. Dalton, D. & Todor W. "Antecedents of Grievance Filing Behavior" ***Academy of Management Journal***, Vol. 25, (1982), P. 158-169.

15. Decotiis, T. & Summers T. "A Path Analysis of a Model of the Antcedents and Consequences of Organizational Commitment" ***Human Relations***, Vol. 40, (1987), P. 445-470.

16. Fullagar, C. & Barling J. "Predictors and Oucomes of Different Patterns of Organizational and Union Loyalty" ***Journal of Occupational Psychology***, Vol. 64, (1991), P. 129-143.

17. Gaertner, R. & Nollen S. "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psycholgical Commitment to the Organization" ***Human Relations***, Vol. 42, No. 11, (1989), P. 975-991.

18. Glisson, C. & Durick M. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 33, (1988), P. 61-81.

19. Griffeth, R., Hom P. & Gaertner S. "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium" ***Journal of Management***, Vol. 26, No. 3, (2000), P. 463-488.

20. Hackman, J. & Oldham G. "Development of the Job Diagnostic Survey" ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 60, (1975), P. 159-170.

21. Hackman, J. & Oldham G., ***Work Redesign***, Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

22. Hatfield, J., Robinson R. & Husman R. "An Empirical Evaluation of a Test for Assessing Job Satisfaction" ***Psychological Reports***, Vol. 56, (1985), P. 39-45.

23. Hunt, S. & Morgan R. "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?" ***Academy of Management Journal***, Vol. 37, No. 6, (1994) P. 1568-1587.

24. Jackson, S. & Schuler R. "A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings" ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, Vol. 36, (1985), P. 16-78.

25. King, N. "Improving the Qaulity of Working Life Through Communication" ***Personnel Review***, Vol. 23, No. 2, (1994), P. 61-68.

26. Locke, E. "The Nature and Causes of Job Satisfaction" In M. C. Dunnette (ed.) ***Handbook of Industrial and Organizational Psychology***, (pp. 1297-1349), New York: John Wiley & Sons, 1983.

27. Luthans, F., Baack D. & Taylor L. "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents" ***Human Relations***, Vol. 40, No. 4, (1987), P. 219-236.

28. MacKenzie, S., Podsakoff P. & Ahearne M. "Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance" ***Journal of Marketing***, Vol. 62, (1998), P. 87-98.

29. Mannheim, B., Baruch Y. & Tal J. "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel" ***Human Relations***, Vol. 50, No. 2, (1997), P. 1537-1562.

30. Marsh, R. & Mannari H. "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study" Ad***ministrative Science Quarterly***, Vol. 22, No. 1, (1977), P. 57-75.

31. Mathieu, J. & Zajac D. "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" ***Psychological Bulletin***, Vol. 108, (1990), P. 171-194.

32. McFarlin, D. & Sweeney P. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes" ***Academy of Management Jorunal***, Vol. 35, No. 3, (1992), P. 626-637.

33. Miles, E., Patrick S. & King, Jr. W. "Job Level as a Systemic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction" ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, Vol. 69, (1996), P. 277-292.

34. Morris, J. & Sherman J. "Generalizability of an Organizational Commitment Model" ***Academy of Management Journal***, Vol. 24, No. 3, (1981), P. 512-526.

35. Mowday, R. T., Porter L. W. & Steers R. M., ***Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover***, New York: Academic Press, 1982.

36. Naumann, E. "Antcedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expratriate Managers" ***Group & Organization Management***, Vol. 18, No. 2, (1993), P. 153-187.

37. Niehoff, B., Moorman R., Blakely G. & Fuller J. "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment" ***Group & Organization Management***, Vol. 26, No. 1, (2001), P. 93-113.

38. Norusis, Marija J., ***SPSS for Windows: Base System User Guide, Release 6.0***, Chicago, IL: SPSS, Inc., 1993.

39. Pedhazur, Elazar J., ***Multiple Regression in Behavioral Research***, Fortworth, TX: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1982.

40. Penley, L. & Hawkins B. "Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application" ***Academy of Management Journal***, Vol. 28, No. 2, (1985), P. 309-326.

41. Podsakoff, P. & MacKenzie S. "An Examination of Substitues for Leadership Within A Level-of-Analysis Framework" ***Leadership Quarterly***, Vol. 6, No. 3, (1995), P. 289-328.

42. Podsakoff, P., MacKenzie S. & Bommer W. "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors" ***Journal of Management***, Vol. 22, No. 2, (1996), P. 259-298.

43. Podsakoff, P., MacKenzie S. & Fetter R. "Substitutes for Leadership and the Management of Professionals" ***Leadership Quarterly***, Vol. 4, No. 1, (1993), P. 1-44.

44. Porter, L., Steers R., Mowday R. & Boulian P. "Organizational Commitment, Job Satsifaction, and Turnover among Psychiatric Technicians" ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 59, (1974), P. 603-609.

45. Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson M. P. & McGrath M. R., ***Becoming a Master Manager: A Comptency Framework***, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

46. Randall, D. "The Consequences of Organizational Commitment: Methological Investigation" ***Journal of Organizational Behavior***, Vol. 11, (1990), P. 361-378.

47. Rizzo, J., House R. & Lirtzman S. "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 15, (1970), P. 150-163.

48. Scholl, R. "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force" ***Academy of Management Journal***, Vol. 6, (1981), P. 589-599.

49. Sethi, V., Barrier T. & King R. "An Examination of the Correlates of Burnout in Information Systems Professionals" ***Information Resources Management***, Vol. 12, No. 3, (1999), P. 5-13.

50. Sheldon, M. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 16, (1971), P. 143-150.

51. Sims, H., Szilagyi A. & Keller R. "The Measurement of Job Characteristics" ***Academy of Management Journal***, Vol. 19, (1976), P. 196-213.

52. Singh, J. "Striking a Balance in Boundary-spanning Positions: An Investigation of Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople" ***Journal of Marketing***, Vol. 62, (1998), P. 69-86.

53. Steers, R. "Antcedents and Outcomes of Organizational Commitment" ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 22, No. 1, (1977), P. 46-56.

54. Stevens, J., Beyer J. & Trice H. "Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment" ***Academy of Management Journal***, Vol. 21, (1978), P. 380-396.

55. Tansky, J., Gallagher D. & Wetzel K. "The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking among Part-time Workers" ***Canadian Journal of Administrative Sciences***, Vol. 14, No. 3, (1997), P. 315-326.

56. Williams, L. & Anderson S. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors" ***Journal of Management***, Vol. 17, No. 3, (1991), P. 601-617.

57. Zeffane, R. "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public ans Private Sector Employees" ***Human Relations***, Vol. 47, No. 8, (1994), P. 977-1010.

الملاحـــق

(الاستبانة)

أ) عناصر الرضا الوظيفي:

يتكون هذا الجزء من خمسة أوجه، الرجاء الحكم عليها، وهي:

العمل في الوظيفة الحالية

ممـــل -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- مثيـــر

ممتـــع -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- غير ممتع

ليس فيه تحد -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- فيه تحد

مشـبـع -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- غير مشبع

الراتب الحالي

مكافـئ -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- غير مكافئ

صغيـر -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- كبير

مناسب -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- غير مناسب

سلبـي -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- إيجابي

الترقيـــات

عادلـة -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- غير عادلة

غير موثوق فيها -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- موثوق فيها

إيجابيـة -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- سلبيـــة

غير معقولة -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- معقـولـة

المشرف المباشر

قريـب -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- بعيـــد

غير صادق -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- صـــادق

ودود -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- غير ودود

غير مؤهل -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- مؤهـل

الزملاء في العمل

لا مبالون -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- حريصـــون

لديهم ولاء -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- ليس لديهم ولاء

لطفاء -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- غير لطفـــاء

مملون -----: -----: -----: -----: -----: -----: ----- مثيـــرون

ب) عناصر وضوح الدور (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "خطأ تماماً" إلى "صحيح جداً")

1- أشعر بأني متأكد من مقدار السلطة التي أملكها في وظيفتي.

2- هناك أهداف عامة وأهداف عملية واضحة ومخطط لها في الوظيفة التي أقوم بها.

3- أعرف أني قد وزعت وقتي بالشكل المناسب بين مهام وظيفتي.

4- إنني أعرف بالضبط ما هي مسئوليات وظيفتي.

5- إنني أعرف بالضبط ما هو المتوقع مني في وظيفتي.

6- شرح ما هو المطلوب في وظيفتي واضح.

ج) عناصر صراع الدور (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "خطأ تماماً" إلى "صحيح جداً")

1- عليّ القيام بأشياء والتي من المفروض القيام بها من قبل آخرين.

2- أُعطى مهمة/مهام ولكن بدون الايدي العاملة لإكمالها.

3- عليّ إستحداث قاعدة أو سياسة من أجل أن أقوم بمهمة ما.

4- أعمل مع مجموعتين أو أكثر والذين يعملون بشكل مختلف جدًا.

5- أتلقى مطالب متناقضة من اثنين أو أكثر من الأشخاص في العمل.

6- أقومُ بأشياء والتي تكون عرضةً في أن تكون مقبولة من قبل شخص واحد وغير مقبولة من آخرين.

7- أتلقى مهمة/مهام ولكن بدون الموارد والمواد الكافية لتنفيذها.

8- أقوم بعمل أشياء غير ضرورية في وظيفتي.

د) الاستقلال في طرق العمل (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة")

1- إنه مسموح لي أن أُقرر كيف أقوم بأداء وظيفتي (الطرق التي أستخدمها)

2- إنني قادر على أن أختار الطريقة التي أُودي بها وظيفتي (الإجراءات التي أسخدمُها)

3- إنني حر في اختيار الأسلوب/الأساليب التي أستخدمها في القيام بعملي.

هـ) الاستقلال في جدولة العمل (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة")

1- لديّ تحكم على جدولة عملي.

2- أستطيع أن أُقرر متى أقوم بأنشطة معينة في عملي، وذلك بسبب طبيعة عملي.

3- لديّ بعض التحكم على تسلسل الانشطة في عملي (متى أعمل ماذا).

و) الاستقلال في وضع واختيار معايير تقييم الأداء (المقياس كما في الاستقلال في جدولة العمل)

1- تسمح لي وظيفتي أن أُعدلَ في الطريقة المعتادة للتقييم، وبذلك أستطيع أن أُركّز على بعض أجزاء وظيفتي وأُقلل التركيز على أجزاء أخرى.

2- إنني قادر على تعديل ما هي أهداف وظيفتي (ما هو المفروض عليّ إنجازه).

3- لدي بعض التحكم على ما هو مفروض عليّ تحقيقه (أهداف وظيفتي كما يراها رئيسي).

ز) الاتصال المتعلق بالوظيفة (مقياس ذو خمس درجات يتدرج من "بتاتاً" إلى "دائما")

1- يُطلعني رئيسي على الخطط المستقبلية للمجموعة التي أعمل معها.

2- يُخبرني رئيسي عن أسباب وضع القواعد والسياسات.

3- يحدد رئيسي لي أهداف مفيدة لكي أُحققها.

4- يُطلعني رئيسي على القواعد والسياسات.

5- يجعلني رئيسي أعرف لماذا عُملت تغييرات في واجبات العمل.

6- يجعلني رئيسي مطلعًا على ما يحدث في الشركة/المنظمة.

7- يخبرني رئيسي عن الأسباب لمواعيد/جدوال العمل.

8- يخبرني رئيسي عندما أودي العمل بشكل جيد.

9- يُثني رئيسي على العمل الجيد.

10- يعطيني رئيسي تعليمات واضحة.

11- يعطي رئيسي تقدير/إعتراف للعمل الجيد.

ح) الاتصالات الإيجابية (المقياس كما في الاتصال المتعلق بالوظيفة)

1- يستهل/يبدأ رئيسي معي محادثات غير رسمية.

2- يمزح معي رئيسي بشكل طبيعي.

3- يسألني رئيسي عن اهتماماتي خارج العمل.

ط) الاتصالات السلبية (المقياس كما في الاتصال المتعلق بالوظيفة)

1- ينتقد رئيسي عملي أمام الآخرين.

2- يسخر رئيسي مني أو يضحك عليّ.

3- يكون رئيسي منتقدًا لي كشخص.

ي) الاتصال الصاعد (المقياس كما في الاتصال المتعلق بالوظيفة)

1- أعترض على تعليمات رئيسي عندما أعتقد أنها خطأ بسؤاله عنها.

2- أُخبر رئيسي عندما أعتقد أنه عمل شيئًا بشكل خاطئ.

ك) الولاء التنظيمي (مقياس ذو خمس درجات يتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة")

1- أشعرُ بولاء ضعيف جداً للمنظمة التي أعمل فيها.

2- إنها تؤدي إلى تغيير صغير جداً في ظروفي الحالية لو تركت المنظمة التي أعمل بها.

3- كان خطأً أكيد مني عندما قررت العمل لهذه المنظمة.

4- أتحدث إلى أصدقائي عن هذه المنظمة على أنها منظمة عظيمة للعمل فيها.

5- ليس هناك الكثير من الفائدة عند البقاء في هذه المنظمة إلى الابد.

6- إني أهتم بشكل حقيقي بمصير هذه المنظمة.

ل) التعلق بالمنظمة (المقياس كما في الولاء التنظيمي)

1- إنني فخور عندما أُخبر الآخرين بأني جزء من هذه المنظمة.

2- إنني سعيد بشكل كبير بأني اخترت هذه المنظمة لأعمل فيها على منظمات أخرى عندما قررت الالتحاق بها.

3- لدي الرغبة في أن أقبل أي نوع من المهام الوظيفية من أجل أن أعمل في هذه المنظمة.

4- بالنسبة لي، هذه المنظمة هي أفضل ما يمكن العمل له من بين المنظمات الممكنة.

5- أني أجد أن قيمي وقيم هذه المنظمة متشابهة جدًا.

6- تحمسني هذه المنظمة بشكل حقيقي على أن أُعطي أفضل ما لدي في أداء وظيفتي.

7- لدي الرغبة في أن أُعطي جهدًا كبيرًا فوق المتوقع مني من أجل أن أُساعد هذه المنظمة على النجاح.

8- كثيراً ما أجد صعوبة في الاتفاق مع سياسات هذه المنظمة.

9- من الممكن أن أعمل لمنظمة أخرى إذا ما توافرت الفرصة، وطالما أن نوع العمل متشابه.

م) الالتزام التنظيمي (يتكون من الخمسة عشر عنصرًا المكونّة للولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة).

A Predictive Study of Antecedents of Organizational Commitment Among Non-supervisory Employees

Ahmed M. Alyami
Assistant Professor
Department of Public Administration
College of Administrative Sciences
King Saud University

Abstract

This study has tried to predict some of the factors that may precede organizational commitment and its components among random sample of non-supervisory employees working for a public utility company in the Kingdom of Saudi Arabia. By using multiple regression metrology, the results have revealed that role clarity, role conflict, and general satisfaction of the employee are strong predictors of organizational loyalty, organizational attachment and organizational commitment. The study results have also revealed that two of the dimensions of supervisor-subordinate communication, which are job communication and negative relations communication, are strong predictors of organizational loyalty and organizational commitment respectively. In light of these results, I made some recommendations for enhancing organizational commitment among employees.

اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية "دراسة ميدانية"

أ.د. عاصــم حسين الأعرجي(*)

أ. زياد فيصل هلال العــزام(**)

الملخص:

تهــدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) للاتجاه نحو التغيير التنظيمي فــي شركة الاتصالات الأردنية تُعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. كما تهــدف الدراسة أيضًا إلى التعرف على مدى وجــود فروق ذات دلالـــة إحصائيـــة في اتجاهـــات العامليـــن (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) في شركة الاتصالات الأردنية للاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة: الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والأساليب التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة، والتي تُعزى للخصـــائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. كما هدفت الدراسة أيضًا إلى التعرف على العلاقـــة الإحصـــائية بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في المجالات السابقة. كما تهــدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي. وقد شملت هــذه الدراسة جميع العاملين في الوظائف في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير مديرية، مدير دائرة، رئيس قسم) في شركة الاتصالات الأردنية، والبالغ عددهم (319)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت نسبتها (40.8%).

(*) أستاذ الإدارة، قسم الإدارة العامة – جامعة اليرموك – المملكة الأردنية الهاشمية.

(**) مساعد بحث، قسم الإدارة العامة – جامعة اليرموك – المملكة الأردنية الهاشمية.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تُعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، أو مدة الخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي بشكل عام تُعزى لمتغير الجنس، باستثناء المجالات التالية: الأهداف والاستراتيجيات، ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، ومجال القيادة. وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي متمثلاً في مجالاته الستة تُعزى لمؤهلهم العلمي. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في باقي المجالات تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في جميع مجالاته تُعزى لمتغير مدة الخدمة. وكشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة.

مقـــدمـــة:

تعتبر عملية التغيير منهج التطور في كثير من العناصر البيئية التي تؤثر على المنظمة، وتعتبر عملية تعلم وإدارة التغيير من المهارات الرئيسة التي تمكن القيادي والمنظمة من مواجهة التحديات الكبيرة في ظل عالمنا المتحرك لما يتطلبه ذلك من عوامل النجاح أو مجرد البقاء في ظل التغييرات المستمرة اليوم. وتشهد منظمات اليوم حركة مستمرة من التغييرات الدائبة، من شأنها أن تبرز الحاجة – للقيادي– بضرورة التغيير لكي تتواءم مع المتغيرات البيئية الجديدة حتى تضمن فاعلية أكبر للمنظمة، وهذه

المتغيرات البيئية المختلفة إما سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو تكنولوجية.. إلخ والتي تحدث التغيير المستمر، وذلك بتفاعل المنظمة مع البيئة.

إن أي تغيير في المنظمة يتطلب تكيفًا وتوازنًا جديدًا يكفل للمنظمة بقاءها، وزيادة فاعليتها في خضم بيئةٍ ديناميكية – حركية– لا تنفك عن التغيير. ويشمل هذا التغيير عددًا كبيرًا من الجوانب التي تبنى عليها المنظمات، إما في الأهداف والاستراتيجيات، وإما في الهيكل التنظيمي، وإما في آليات اتخاذ القرار، وإما في الأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، وإما في القوى العاملة، وإما في القيادة وأساليبها وأنواعها، وإما في وسائل الاتصال، لذا لا بد للقيادي أن يكون على علم ودراية بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يرى مكامن أو مواطن الخلل التي تحتاج إلى التغيير والتطوير، لذا تعمل المنظمة في بيئة سمتها الانفتاحية والشفافية.

مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة من مظاهر الواقع الحالي للمنظمات وبيئتها المتغيرة التي تملي عليها أن تعتمد التغيير في مجالات شتى؛ من أجل رفع كفاءتها وفاعليتها، ولأن المنظمة تعتبر جزءًا لا يتجزأ من البيئة الكلية التي أصابها التطور المذهل، لذا أصبحت نظمها القديمة لا تجدي نفعًا أمام كل تلك الطفرات والخطوات العلمية المتواصلة.

وبذلك فقد انتهجت الإدارات العليا نهجًا جديدًا لإحداث التغيير في مختلف جوانب المنظمة، ونتيجة لذلك تبرز مشكلة أخرى وهي في كيفية التعامل مع التغيير ومقاومة التغيير، وكيفية تقليل تأثيره الضار على المنظمة لإنجاح عمليات التغيير وبقاء واستمرارية المنظمة. وتبرز مشكلة ثالثة هي كيفية التعامل مع عمليات التطوير التنظيمي الهادفة لتحسين الأداء والخدمة.

أهداف الدراسة :

يتحدد الغرض من هذه الدراسة في التعرف على اتجاهات موظفي شركة الاتصالات الأردنية نحو التغيير والتطوير التنظيمي وعلى العوامل المؤثرة في تلك الاتجاهات كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والمؤهل العلمي ومدة الخدمة.

كما تهدف الدراسة للتعرف على مدى الجدية في تطبيق التغيير والتطوير التنظيمي في الشركة لرفع كفاءتها وقدرتها على المنافسة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، على مجالات الدراسة والتي تشمل الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة، (الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأدوات والأساليب التكنولوجية والقيادة والعلاقات، وأخيرًا القوى العاملة).

أهمية الدراسة:

بدأ التطور التكنولوجي في الوصول إلى ذروته في أواخر القرن الماضي، ودخل جميع مجالات الحياة، وخصوصًا المعارف السلوكية والإنسانية، مما أدى إلى تطور هائل في مختلف الجوانب، وأدى ذلك إلى زيادة سرعة الأداء والإنتاج، تلبية للطلب المتزايد على السلع والخدمات التي يقدمها القطاعان العام والخاص.

من هنا جاءت وبرزت أهمية الدراسة، وخصوصًا مع ندرة الدراسات العربية والمحلية لاستكشاف وجهات نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام – كذلك الحال بالنسبة للقطاع الخاص، وطرق تفكيرهم بإدارة التغيير والتطوير التنظيمي، والتعرف على بعض المتغيرات الشخصية المختلفة للعاملين التي تؤثر على اتجاهاتهم نحو إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ولما تشهده مؤسسات القطاع العام والخاص على حدٍ سواء من تغييرات، جاءت هذه الدراسة كي تفحص آراء واتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو التغيير وإدارته والتطوير التنظيمي، وما تخلص إليه من نتائج وتوصيات تتطلبها إدارة المؤسسات، كإدراك الحاجة إلى قادة التغيير، فيها ومعرفة الأسباب التي

تدعو الأفراد والجماعات لتأييدهم أو مقاومتهم، ودعمهم لعمليات التطوير التنظيمي، وذلك لتطوير أجهزة المؤسسات وتخليصها من آثار الجمود والتخلف والاهتمام بمعالجة معوقات التغيير. وتحسين أساليب العمل بهدف الإسراع في عملية التنمية، وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة والمؤسسة.

فرضيات الدراسة:

أما بالنسبة للفرضيات فقد جاءت على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المسمى الوظيفي، أو مدة الخدمة".

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة: الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والوسائل التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة – تعزى للخصائص الشخصية: الجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، أو مدة الخدمة".

الفرضية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي".

منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى من مستوى مدير مديرية و مدير دائرة، ورئيس قسم في شركة الاتصالات الأردنية، حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت نسبتها 40.8%.

وقد تم اختيار أفرادها لكونهم الأكثر ارتباطاً ووعيًا بعمليات اتخاذ القرار حول عمليات التغيير والتطوير التنظيمي في الشركة، وبلغ عدد مدراء المديريات والدوائر ونوابهم 133، ورؤساء الأقسام 186. وبذلك يكون العدد الكلي 319 موظفاً.

أداة الدراسة:

قام الباحثان باستخدام استبانة كأداة لهذه الدراسة تم تطويرها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة في هذا الموضوع، وكذلك تم الاستفادة من استبانة استخدمتها الباحثة أمل الفرحان في دراسة لها. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة (الملحق رقم1)، ويختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وقد تضمنت: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، ومدة الخدمة. وقد اشتمل الجزء الثاني على فقرات الاتجاه نحو التغيير التنظيمي وشمل خمس فقرات على مقياس ليكرت الخماسي من درجة موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وقد شمل هذا الجزء الثاني ستة مجالات (من 6 إلى 45)، وذلك لتغطية فقرات الاتجاه نحو التطوير التنظيمي، وهذه المجالات هي: الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والوسائل التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة.

صدق وثبات الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)؛ قام الباحثان بعرضها على أربعة محللين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة، وعضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، وذلك للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، فوافق المحكّمون على فقرات الاستبانة لمجالات الدراسة، مع إجراء التغييرات في الصياغة اللغوية، وحذف بعض فقرات الاستبانة، والاستعاضة عنها بفقرات أخرى جديدة تتلاءم مع الدراسة.

أسلوب التحليل الإحصائي:

لقد تمت معالجة بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي+SPSS PC وذلك باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين المتعدد اختبار(ف) للتعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي للمتغيرات الشخصية التي تحوي أكثر من مستويين، واختبار(ت) للمتغيرات التي تحوي أقل من مستويين.

الدراسات السابقة:

في دراسة (Wes Siegal et. al, 1996)[1] بعنوان مفهوم إدارة التغيير، مراجعة لوجهات نظر المد راء واقتراحاتهم في التسعينيات، حيث قام "ويس" وزملاؤه بمناقشة التغيير ودوافعه وخطواته والأسباب التي دفعت المنظمة للقيام بالتغيير، وكيفية التعامل مع التغيير وإدخاله للمنظمة، وشملت مجتمعًا ضم 12 شركة محلية وخمس شركات عالمية، وتم اختيار عينة عشوائية من مد راء هذه الشركات، حيث بلغ عددهم 1840 مديرًا، بعينة نسبتها 72%.

وأظهرت دراسته وجود تنامٍ حقيقي قليل خلال السنوات القليلة الماضية في وجهات نظر المدراء بأهمية القضايا المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي بالرغم من تطور الاتجاهات والتعقيدات في البيئة الخارجية والداخلية التي تحث وتجبر المنظمة على تبني التغيير والتطوير التنظيمي. كذلك فإن الموظفين في جميع المستويات الإدارية – بما فيهم المد راء العاملون – لم يبلوروا مفهومًا شاملاً للتطوير والتخطيط وإدارة وتقييم التغيير في المنظمة حسب ما تم طرحه في استبانة الدراسة.كما أن مدراء المنظمة أو المنظمات – أيضًا – لم يبلوروا مفهومًا شاملاً عن التغيير وإدارته ومفهومه بشكل واضح، وذلك للنقص في مفهوم ومتطلبات التغيير الفعال التي يحتاجونها، كي يتم القيام بالتغيير الذي يؤثر على سلوك الموظفين، وبالتالي يؤثر على المنظمة التي يعملون فيها.

وفي دراسة (Steven Appelbaum et. al, 1998)[2] تمت مناقشة عملية التغيير والتي هي جزء من التخطيط وتشكيل الاستراتيجيات، لذا فإن التغيير الاستراتيجي يمتد من هذا المنطلق، ويناقش الباحثون تأثير عملية التغيير على مصدرين مختلفين، المصدر الأول هو البيئة المحيطة، ومثال ذلك المنافسون، وأنظمة الحكومة، والظروف الاقتصادية. والمصدر الآخر هو المنظمة نفسها. ويستعرض الباحثون عملية التغيير الاستراتيجي بقولهم: إن هذه العملية تشمل جزأين مهمين وقائي و علاجي Proactive and Reactive بالتركيز على المتغيرات الأساسية وهي: الأهداف والاستراتيجيات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، والقوى العاملة. وقد تم التطرق لنوعي القيادة، النوع الأول: القيادة الانتقالية Transactional حيث يرى أنصار هذا النوع أن التغيير التكنولوجي يمثل حاجة ضرورية لحل المشكلات، وهنا فإن المدراء تنقصهم المهارات ليؤثروا في إدراك العاملين لتقليل مقاومة التغيير. والنوع الثاني: القيادة التحولية Transformational وهنا يرى أنصار هذا النوع ضرورة التوافق بين التغيير التكنولوجي ومظاهر العلاقات الإنسانية، وهنا يملك المدراء القدرة على التعامل مع الأفراد بحرية ووضوح وتحويل مقاومة التغيير إلى دعم ومساندة لعملية التغيير.

وفي دراسة (Les Worrall et. al, 2000)[3] قام الباحثون بدراسة التغيير التنظيمي من منظورين مختلفين؛ هما أثر التغيير على خبرات العمل، وإدراكات مدراء القطاع العام لعملية التغيير، ويبدأ الباحثون دراستهم بآراء حول التغيير، حيث يرون أن التغيير في الآونة الأخيرة يتطلب من العاملين في المنظمة المزيد من التدريب، حتى يمتلك الأفراد العاملون المقدرة والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب. وتم تطبيق الدراسة في سنتين متتاليتين، 1998/1997، وشملت مجتمعًا ضم مؤسسات القطاع العام، ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات الخدمية، حيث جرت الدراسة في عام 1997 على 1362 موظفًا وفي عام 1998 على 1313 موظفًا تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقاموا بدراسة أثر التغيير على خبرات العمل، وإدراكات المدراء في المملكة المتحدة.

وفي دراسة (Savery and Luks, 2000)[4] ناقش الباحثان أسباب التغيير، ومعوقاته، وأجملا أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير، وخصوصًا في استراليا، كذلك التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تطور في الأرضيات الأساسية لهذه المنظمات، مما يزيد من قدرتها على الحصول على المعلومات بطريقة أكثر يسرًا وسهولة وسرعة من الاعتماد على الأفراد. وزيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة على حد سواء هي من أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير. ويذكران أن عملية التغيير يجب أن تكون مؤسسة على توقعات حقيقية لقدرة المنظمة على التغيير، ولقدرتها على تقديم نظام حوافز يرفد حركة التغيير وأهدافه، ويوضح الباحثان أنه توجد عوائق للتغيير المنظمي، وهي معوقات صناعية: وتشمل تكاليف رأسمالية، وتشريعات صناعية، وضغوط المنافسة. ومعوقات مؤسسية: وتشمل اتجاهات العاملين، وضعف الاتصالات، القيادة الضعيفة وغير الملائمة، والممارسات التقليدية القديمة.

وفي دراسة (Moran and Brightman, 2001)[5] يبين الباحثان أنه عندما نفكر في التغيير وعلاقته بالأفراد، فإنه يجب أن ينصب التغيير على ثلاثة عناصر قوية. (الأهداف، الهوية، السيادة). ويأتي الباحثان بنموذج جديد لاحتواء الأفراد في التغيير سمي بنموذج (TRY) وهذا النموذج يركز على التعامل الإنساني (العنصر البشري)، لكونه من أهم العناصر التي تدعم وتساند وتنجح عملية التغيير أو تكون عامل هدم، وعندما يشعر الفرد بالتغيير القادم فإنه يشعر حينئذ بالخوف، لذا جاء هذا النموذج الذي يرتكز على أربعة عناصر رئيسة هي: القيم، المعتقدات، السلوكيات، المهارات، لتتفاعل كل هذه العناصر مع ثلاثة مستويات من التغيير: الشخصي، والمهني، والمنظمة. ويضيف الباحثان المهارات التي يحتاجها قائد التغيير لكي يتم نجاح ذاك التغيير المطلوب ويحقق الأهداف الجديدة واستمرارية النظم.

وفي دراسة (Waddell and Sohal, 1998)[6] تعريفات مقاومة التغيير، وأن هذا المفهوم يرتبط بعلوم سلوكية وحقول علمية، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وحقل الأنثروبولوجيا، وقد تم تعريف مقاومة التغيير على أنها: تعبير للمحافظة على وضع

طبيعي يظهر كاستجابة لحدث أو ردة فعل للتغيير. وتعتبر مقاومة التغيير نتيجة تفاعل عدة عوامل والتي بموجبها تظهر المقاومة ومن هذه العوامل:عوامل عقلانية، سياسية، إدارية، اجتماعية ... إلخ. إن الأفراد لا يقاومون التغيير في حد ذاته بقدر ما يقاومون الغموض وعــدم التأكد من نتائج التغيير القادمة بعد التغيير والتي تؤثر عليهم وعلى مستقبلهم المهني.

وفي دراسة (عبد الحسين كاظم، 1990)[7] يوضح الباحث ماهية التغيير وأنواعه، وما هي مداخل التغيير في المنظمات، وما هي خطوات التغيير الفعال، كما يناقش الأسباب المؤدية إلى فشل عمليات التغيير وأسباب النجاح.

وفي دراسة (أمل الفرحان، 1990)[8] حيث شملت هذه الدراسة مجتمعًا ضم سلطة الكهرباء الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية من موظفي المستويات الإدارية الثلاثة، الوسطى، والدنيا والعليا، وكانت نسبتها 70%. وعرضت الباحثة مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه ومراحله وأساليبه واستراتيجياته، ثم تطرقت للتطوير التنظيمي في السلطة والحاجة التي دعت السلطة لتبني التطوير التنظيمي، وتطرقت لمسبباته ومقابلة المادة النظرية مع ما هو مطبق في السلطة. وقد أظهرت دراستها أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والاتجاه نحو التغيير، وأن عملية التغيير في الوسائل والأساليب تحتاج إلى مهارات تقنية عالية جداً. كما أن مجهودات التغيير والتطوير التنظيمي – أيضًا – لم تكن مدروسة وعلى أسس علمية، بل كانت لإدارة السلطة وتنظيمها.

وفي دراسة (ابتسام الحلواني، 1990)[9] تناولت الباحثة مفهوم التغيير الإداري وصوره ودوافعه والمبادئ التي يرتكز عليها، وأنواعه، وناقشت أيضًا الدوافع التي تدفع المنظمة إلى التغيير الإداري، كما ناقشت الإجراءات والطرق التي تتم فيها عملية التغيير، وتطرقت إلى الصعوبات التي تواجه عملية التغير وكيفية التغلب عليها، كما تعزي الباحثة للتغيير الإداري مهارات إدارية مبدعة وقادة أكفاء لإنجاح عملية التغيير.

وفي دراسة (علاء الساعدي، 1996)[10] يناقش الباحث ماهية التغيير وأنواعه والحاجة لإحداث التغيير التنظيمي في منظمات اليوم، وما هي الأسباب التي تدعو المنظمة لإدخال التغيير، كما يناقش مفهوم مقاومـــة وتأييد التغيير وما هي الإجراءات الإدارية تجاه عملية مقاومة التغيير التنظيمي. وشملت الدراسة مجتمعًا ضم العاملين في الإدارة العامة للبنك الإسلامي الأردني، حيث تم أخذ مجتمع الدراسة كعينة للبحث، وكانت بنسبة 56.15% من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 130 موظفًا وموظفة.

وفي دراسة (موسى اللوزي، 1998)[11] حيث شملت مجتمعًا ضم جميع العاملين في القطاع العام في (74) مؤسسة حكومية أردنية، وبلغ عددهم 144.699 موظفًا، وضم اختيار عينة عشوائية متعددة المراحل فقد تم اختيار عينة عشوائية من (23) مؤسسة حكومية، واختير من كل مؤسسة بشكل عشوائي عدد من الموظفين الراغبين في المشاركة في هذه الدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة (603) موظفين، وضمت هذه الدراسة ثلاثة محاور رئيسة: التكافؤ، والسببية، والاستدلال لقياس اتجاهات الأفراد نحو إدارة التغيير في المؤسسات التي يعملون فيها، وعلاقة تلك المتغيرات المستقلة بهذه المجالات الثلاثة.

وبعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يستنتج الباحثين منها ما يلي:

1- جاءت موضوعات الدراسات السابقة متفقة مع موضوع هذه الدراسة، لأنها تناقش وتحلل عملية التغيير ودوافعه وأسبابه وأنواعه والعوامل التي تسبب نجاحه وأداءه في المنظمة، إذ إن هذه العملية يقصد منها تحسين وتطوير الإجراءات والوسائل التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها للمصلحة العامة (Coram & Burns, 2001)، وهذا يعني أن التغيير هنا يعني التطوير التنظيمي، أي أنه جزء منه يساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، وهنا لابد من دراسته بكامل حيثياته وأن نقف عند كل كلمة تقال عن التغيير التنظيمي وأسبابه وأنواعه واستراتيجياته بما لها من صلة وثيقة، وكأحد الأساليب التي تستخدمها الأداة العليا لتحقيق وخلق التطوير في منظمتها.

2- من خلال الدراسات السابقة يرى الباحثان خلو الأدبيات الإدارية العربية من بحوث شاملة تتناول في مجملها عمليات التغيير والتطوير التنظيمي بشكل عام، وليس

بصورة جزئية، وهذا ما قاد الباحثين إلى التعمق في الدراسات الأجنبية لاستعراضها وتنقيحها خدمةً للبيئة الإدارية الأردنية والعربية للاستفادة من مثل هذه الدراسات وتطبيقها ومدى الاستفادة منها. ولا ننسى أن الدراسات العربية والأجنبية تطرقت لموضوع التطوير التنظيمي وهو أساس هذه الدراسة، إذ يجب الوقوف على حيثيات التطوير التنظيمي، واستراتيجياته وأنواعه وأسباب نجاحه ونماذجه. وخلاصة القول: إن التغيير هو المجال الذي تستخدمه الإدارة العليا لتحقيق أهدافها وتحقيق التطوير التنظيمي المنشود والذي يتطلبه منها الموقف الحالي المستقبلي على التطورات والتغييرات في مجال التكنولوجيا والأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.

تعريف التطوير التنظيمي وسماته وأهدافه:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير التنظيمي، فمنهم من ركز على سلوك الأفراد في تعريفه للتطوير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، ومنهم من ركز على غير ذلك، ولكن قبل تعريف التطوير التنظيمي لابد من تعريف التغيير التنظيمي الذي تستند إليه عمليات التطوير التنظيمي.

لقد عّرف التغيير على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استخداماً لأحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى"(12). كما عُرف على أنه:" تغير مُوجّه ومقصود (هادف وواع) يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"(13). وعرف بأنه:" استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التوازن البيئي للتغييرات التي تحدث على المناخ المحيط"(14) كما عّرّف التغيير على أنه:" عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع

متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".[15]

وفيما يلي استعراض لأهم تعاريف التطوير التنظيمي:

يعرف (Bechard) التطوير التنظيمي بأنه: "جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية".[16]

كما يعرفه دنكان (Duncan) بأنه "جهود مخططة تشمل جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة تهدف إلى زيادة فاعلية وصحة المنظمة ويقوم بهذه العملية وكيل التغيير Change Agent أو العالم السلوكي بمساعدة القيادات في المؤسسة".[17]

ويعرف بنس (Bennis) التطوير التنظيمي بأنه:" الاستجابة للتغيير وأنه استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تساير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال السوق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة".[18]

وأخيرًا يعرف (Harvey & Brown) التطوير التنظيمي بأنه:" جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمي وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية".[19]

ومن خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن استخلاص **السمات والخصائص المميزة لنظام التطوير التنظيمي** والتي تتمثل فيما يلي:

1- تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، وليس المقصود تجاهل المناخ الخارجي، ولكن المقصود من جهود التطوير التنظيمي البدء بالنظر إلى المناخ الداخلي مع مراقبة المناخ الخارجي لتأخذ ما يحدث من تغيرات بهدف معالجة

ما يكتنف المنظمة من خلل أو مشكلات[20]. بمعنى التركيز على جوهر ومحتوى المنظمة ككل، ولا يقتصر على العمل الجماعي والأعمال التنظيمية فقط.

2- يركز النظام على الإدارة التعاونية وتطوير حضارة المنظمة وقيمها ومبادئها والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد[21]، وذلك لزيادة فاعلية الأشخاص ذوي التأثير في المنظمة ورفع قدراتهم على رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، ومن ثم مضاعفة تأثيرهم القيادي. ومن خلال هذه الفئة من القيادات والأعضاء وعلاقاتهم التكاملية والتبادلية تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بمحاولة التجديد والاستعداد لمقابلة المشكلات والتعامل مع التحديات التي تعترض سبيل ذلك.

3- تستخدم عمليات التطوير التنظيمي مفهوم نظرية النظم System Approach كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فأن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظامًا فرعيًا في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة المتغيرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغيرات في فروعها أو نظمها، وبالتالي داخل البيئة – أي المنظمة – ككل.

4- تستعين المنظمة بخبير التغيير والتطوير من خارج المنظمة أو حتى من داخلها، وذلك لما له من إلمام بمهارات ومعارف في العلوم السلوكية التي تؤهله للعمل كوسيط في إحداث التغيير والتطوير في المنظمة بناءً على خبراته التي يمتلكها.

5- إشاعة الإحساس بين العاملين في المنظمة بأن أهداف المنظمة هي أهدافهم، وأن المنظمة هي جزء لا يتجزأ منهم.

مراحل عملية التطوير التنظيمي:

إن عملية التطوير التنظيمي (أي التغيير المخطط) عملية مستمرة متجددة، تحدث باستخدام المعارف والأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية، وذلك بهدف تحسين وتطوير أداء المنظمة، وكلما تحقق هذا الهدف، زادت الرغبة في إحداث المزيد من التطوير.

إن عملية التطوير التنظيمي عملية تطبيقية لمدخل النظم في الإدارة [22]، وفيما يلي أهم مراحل عملية التطوير التنظيمي.[23]

1- **تشخيص المشكلة Diagnosis of a problem:** تهدف هذه المرحلة إلى جمع وتلخيص وتفسير وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في المنظمة، وتعتبر عملية التفسير والتحليل من أهم هذه المراحل، وعادة ما يقوم بمثل هذه العمليات خبراء التطوير، وذلك بإتباع أسلوبين: الأول، في ظله يتم مناقشة المدراء مجموعة من البيانات من خلال سؤالهم بتقديم تشخيصهم وتفسيرهم للبيانات. والثاني، من خلال ما يقدمه الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به دون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات. وهنا يجب تشخيص أعراض المشكلة أيضاً، وتلعب الخبرة والحكمة دورًا مهمًا في ذلك، ويمكن أن تتم عملية تحديد المشكلات للعاملين كأفراد من خلال المقابلات أو عن طريق المعلومات المتاحة لدى إدارة شئون الموظفين، وعمومًا فان تحديد مشكلات الأفراد يتسم بدرجة أكبر من الصعوبة عن تحديد مشكلات المنظمة، وهكذا فإن عملية تشخيص المشكلة يجب أن تركز على استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق منها أو التي يعتمد عليها.

2- **التـدخـل Intervention:**

التدخل هو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير لغرض تسهيل عملية التغيير، ولكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم وفي الوقت

المناسب، حيث عندما تشخص الإدارة المشكلات فإنها تتعرف على نوع التدخل الأكثر ملاءمة لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي، سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات، أم في اتجاهات، أم في سلوك الأفراد أم في الهياكل التنظيمية ... إلخ.

ومن بين الأنواع المختلفة للتدخل ما يلي:

- التدخلات في الهيكل التنظيمي الرسمي، وذلك بغرض زيادة فعالية المنظمة من خلال إحداث تغيير في السلطة والوظائف فيه.
- إعادة تصميم الوظيفة، والذي يعكس النظريات التي تشير إلى أن الإنتاج والرضا والكفاءة والتكيف يمكن زيادتها عندما تكون الوظائف مصممة لتشتمل على مستويات عالية من الاستقلال وإرجاع الأثر والتنويع.
- الإدارة بالأهداف، حيث تشجع الأفراد على المشاركة في وضع الأهداف المتعلقة بالوظيفة، وذلك من اجل مقابلة احتياجاتهم واحتياجات وحداتهم وذلك لخلق ولاء وانتماء ومسئولية أكبر تجاه تلك الأهداف التي وضعوها، وتحقيقها، خدمة للهدف العام للمنظمة. توجد أنواع مختلفة منها ما هو فعال بدرجة عالية ومنها ما هو اقل فعالية.

3- التغلب على الظروف المقيدة Overcoming Limiting Conditions:

لقد تمكن العلماء والباحثون في مجال الإدارة من تحديد ثلاثة مصادر للتأثير على نتائج برامج التطوير التنظيمي والإداري عمومًا، وهذه المصادر هي:

أ- المناخ القيادي: والذي يتمثل في نمط القيادة السائد وأساليب الممارسة الإدارية المتبع من جانب المشرفين، فبدون الحصول على الدعم والتأييد من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي.

ب- التنظيم الرسمي والذي يجب أن يكون مناسبًا وملائمًا مع التغيير المقترح، ويضم التنظيم فلسفة وسياسات الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة....إلخ.

ج- الثقافة التنظيمية وتتعلق بالعادات والأعراف والقيم التي تسود الجماعات في المنظمة، والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية، ومن الضروري اختيار نوع التدخل اللازم لإجراء التطوير التنظيمي.

4- تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي Implementation :

تنطوي عملية التدخل على بعدين أساسيين هما الوقت والمدى، حيث يتعلق بعد الوقت بالميعاد الذي سبق اختياره لبدء تنفيذ برنامج التغيير، وبعد المدى يتعلق بمدى التغيير الذي سوف يتم تنفيذه، فمثلاً على مستوى المنظمة ككل، أو على المستويات الإدارية واحدًا تلو الآخر، أم على مستوى كل إدارة على حدة. وفي غالب الأحيان يستخدم الأسلوب الذي تختاره المنظمة ككل.

5- تقييـــم البرنامـــج Evaluating the Program :

يمثل برنامج التطوير التنظيمي نوعًا من الإنفاق لموارد المنظمة من أجل الحصول على نتائج مرغوبة في مقابل الإنفاق للموارد يأخذ صورة الجهد والمال. أما النتائج فهي تأخذ شكل زيادة فعالية المنظمة، والإنتاج، والكفاءة، والرضا في الأجل القصير. هذا وعلى المدراء أن يستعينوا ببرامج دقيقة وموضوعية للتقييم، والتي يمكن أن تتناول النقاط التالية في هذا النموذج المقترح للتقييم.

أ- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب تحقيقها من البرنامج.

ب- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.

ج- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.

د- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.

هـ- رقابة العوامل الداخلية أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.

و- كشف النتائج غير المتوقعة.

وسائل التطوير التنظيمي:

تستخدم المنظمة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا التطوير، وكذلك فإنها تلجأ إلى العديد من تلك الأساليب لكي تدخل التطوير التنظيمي المثالي للمنظمة، والذي يحقق لها المنافع والكفاءة والفعالية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأساليب لا تزال تخضع للتطوير والتعديل، لتتلاءم وتتناسب مع تطور العلوم السلوكية من ناحية، ولتصبح أكثر مرونة وفعالية في خدمة مختلف البيئات والمجتمعات والتنظيمات في مختلف بقاع العالم ومؤسساته وتنظيماته من جهة ثانية، ومن هذه الوسائل ما يلي:

- الشبكة الإدارية Managerial Grid
- بناء فريق العمل Team Building
- البحث الموجه نحو العمل Action Research
- إعادة هندسة المنظمة Reengineering

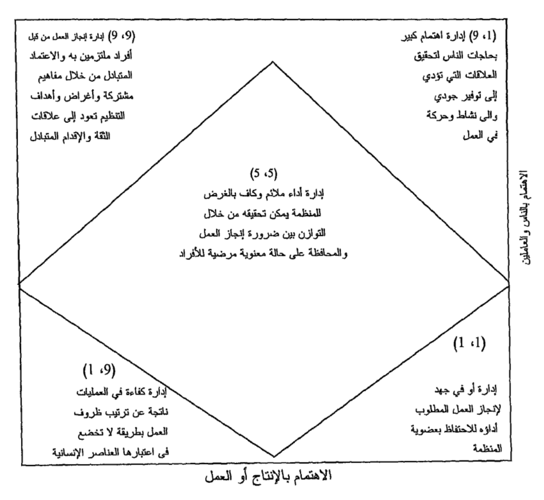
في هذا المجال فإن الباحثين سوف يستعرضان أحد هذه الأساليب والطرق التي تعتمدها المنظمة، وهي:

الشبكة الإدارية Managerial Grid: [24]

لقد وضع هذا الأسلوب في متناول يد الجميع من قبل العالمين روبرت بليك وزميله جين موتون Black & Mouton، حيث يقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصويري لخمسة نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين أساسيين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، والاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرصة لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعطيهم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث، ومن خلاله

يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل، والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي، ويطلق عليه كما هو في الشكل "أسلوب القائد الذي يبني الفريق Team Builder"، وذلك من خلال بناء روح الفريق وتطوير علاقات الجماعات الصغيرة في المنظمة، وتطوير الأسلوب القيادي الأمثل (المثالي)، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر، والمنظم وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.

حيث تمثل الزاوية (1،1) أدنى اهتمام بكل من العنصر البشري والإنتاج، ويتميز المدير بالانعزال ويقل الإنتاج، ويضعف الدافع له، أما الزاوية (1،9) فتمثل أدنى اهتمام بالعمل والإنتاج، وأعلى اهتمام بالعاملين، فتتزايد امتيازات ومكاسب العاملين على حساب احتياجات العمل والإنتاج مما يؤدي إلى تدهوره. أما الزاوية (9،1) فتمثل أعلى اهتمام بالإنتاج، وأقل اهتمام بالناس والعاملين، ليصبح الفرد مجرد أداة للعمل والإنتاج، بحيث تتم مراقبته وضبطه لزيادة الإنتاج دون النظر إلى حاجاته وعلاقاته وما لها من أثر كبير على عمليات الإنتاج والمنظمة، حيث هو ما يقصد من ورائه التطوير والتغيير التنظيمي. وإذا نظرنا إلى الزاوية (9،9) فنرى اهتمامًا متعاظمًا بكل من الإنتاج والعاملين، مما يجعل هذا الأسلوب – كنموذج مثالي – يقوم على اعتبار الإنسان غاية، وانه من النضوج بحيث يقود الاهتمام به إلى تصاعد في الإنتاج، أي إدراك حاجات وأهداف الفرد، وكذلك موازنتها مع احتياجات المنظمة وأعضائها مما يجعلها متطابقة ومنسقة تقود بالتالي إلى زيادة الإنتاج وجودته. وفي الزاوية (صفر، صفر) نرى توازنًا بين الاهتمام بالعاملين والإنتاج، حيث تهدف القرارات في هذه المرحلة إلى أن تكون قرارات توفيقية بين العنصرين، فدائماً خير الأمور أوسطها.



المصدر: ميرغني عبد العال حمور، **التطوير التنظيمي والخصوصية العربية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987، ص 27.

هذا ويرى زكي محمود هاشم[25] أن تطبيق هذه الشبكة الإدارية يمر بست مراحل، حيث تبدأ بمرحلة تقييم الذات ومعرفة موقع الفرد على الشبكة الإدارية، وممارسة حل المشكلات التنظيمية، ثم محاولة تطبيق معارف العلوم الإدارية، وممارسة حل المشاكل التنظيمية، ثم محاولة تطبيق معارف العلوم السلوكية لتطوير العمل الجماعي، ثم تطوير العلاقات بين المجموعات، وفي داخل كل مجموعة من المجموعات، ثم تحديد وتعريف الأهداف التنظيمية التي تتطلب الارتباط أو الالتزام على جميع المستويات

التنظيمية، ثم الشروع في تنفيذ نموذج التحسين أو التطوير الذي تم التوصل إليه، وفي المرحلة الأخيرة فإنه يعمل على تحقيق الاستقرار للمنظمة، بمعنى تأسيس وترسيخ التغييرات التنظيمية التي تمت في المنظمة.

نماذج إدارة التطوير التنظيمي:

ليس هناك في الواقع نموذج واحد لإدارة التطوير التنظيمي يتلاءم مع جميع ظروف المنظمات في العالم أو حتى في البيئة الواحدة، ولا يمكن تعميم نموذج على منظمات أخرى إلاّ إذا تطابقت وتساوت الظروف البيئية للمنظمات، فكل نموذج له ظروفه واحتياجاته للتطوير التنظيمي وإمكاناته، وهناك عدة نماذج للتطوير التنظيمي منها:

- نموذج فوكينو ورابين للتطوير التنظيمي.
- نموذج جيبسون وزملائه للتطوير التنظيمي.
- نموذج مكعب التطوير التنظيمي.

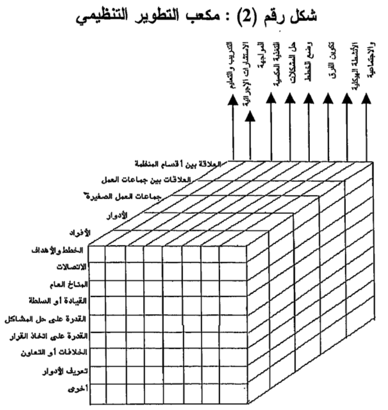
في هذا المجال سوف يناقش الباحثان نموذج مكعب التطوير التنظيمي.

نموذج مكعـــب التطوير التنظيمي لـــ Schmuck & Miles[26]

يتكون هذا النموذج من ثلاثة أبعاد كأداة لتغيير طبيعة عملية تحقيق وفعالية التطوير التنظيمي ويتمثل ذلك في (انظر الشكل رقم2):

المحور الأول: يتضمن المشكلات التي تم تشخيصها، فقد تواجه المنظمات بعض المشكلات في وضع الأهداف أو في التخطيط أو في الاتصالات أو في المناخ العام أو في الأساليب القيادية، أو قد ينشا ذلك نتيجة إعادة التنظيم لمواجهة مواقف وأوضاع جديدة، ومن هنا يجب على القادة الإداريين والمستشارين في المنظمة العمل على التنبه لذلك وتشخيص هذه المشكلات بدقة، ومن ثم التصرف على ضوئها بما يلائم المنظمة الجديدة.

شكل رقم (2) : مكعب التطوير التنظيمي



المصدر: فؤاد القاضي، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، **مجلة الإدارة**، القاهرة، مج 36، ع 4، 1995.

المحور الثاني: يتضمن مجالات الاهتمام الرئيسة (تركيز البحث) وقد يشتمل على تغييرات في الأفراد أو الأدوار أو جماعات العمل أو في علاقات جماعات العمل أو بين أقسام المنظمة، ويركز التطوير التنظيمي على الأدوار الرئيسة في هذه المرحلة.

المحور الثالث: يوضح أساليب التدخل والمواجهة مثل التدريب والاستشارات الإجرائية وأساليب المواجهة للأفراد وجماعات العمل، وذلك بمساعدة البيانات التي سبق جمعها عن علاقاتهم وتفاعلاتهم ومهارات حل المشكلات من خلال المقابلات، ومهارات التخطيط ووضع الأهداف، ومهارات تكوين فرق عمل داخلية لحل مشكلات المنظمة.

نموذج الدراسة:

لقد وضع الباحثان نموذجًا تصوريًا لعملية التطوير التنظيمي لشركة الاتصالات الأردنية بالذات يتكون من أربع مراحل كما يظهره الشكل رقم (5)، وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: استكشاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وفي هذه المرحلة يتم تقييم المنظمة وأقسامها ودوائرها بالاعتماد على المخرجات والحقائق التي تتبين أمامهم، كذلك علاقتها بالمنظمات الأخرى وتأثرها بها، وهي تدرس بشكل عام ومفصل المخاطر والفرص التي تواجهها، كذلك تتبين نقاط الضعف والقوة. بعد ذلك يصار إلى تحديد المشكلة أو المشكلات التي تعاني منها المنظمة ومدى أثرها على أدائها العام. ويتم تجميع العديد من البيانات والمعلومات التي تهم مسئولو التغيير والتطوير التنظيمي، أو القائمين على تلك العمليات.

المرحلة الثانية: وضع خطة شاملة ومدروسة لعملية التطوير التنظيمي.

هنا تقوم الإدارة العليا بوضع خطة لتفعيل وتعزيز نقاط القوة وحل نقاط الضعف، والمشكلات التي تواجه المنظمة، وذلك بالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي والذي يتبلور برؤية الإدارة العليا للمؤثرات والمتغيرات التي تصيب المنظمة في الوقت الراهن والمستقبلي.

تقوم الإدارة بعد ذلك بالترويج لهذه الخطة لكسب تأييد ودعم والتزام الموظفين بها وتنفيذها بدقة متناهية، كذلك لابد للإدارة العليا أن تؤمن بقدرات موظفيها حتى تشجعهم على التعاون في تطبيق الخطة وتقليل مقاومتهم لها.

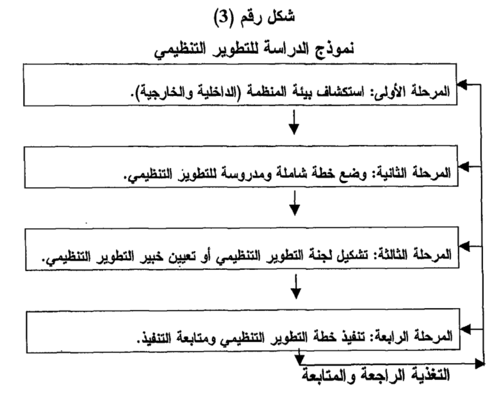
المرحلة الثالثة: تشكيل لجنة التطوير التنظيمي أو الخبير.

تقوم الإدارة العليا بتعيين لجنة للتطوير التنظيمي، على أن تشكل من داخل المنظمة، لتقوم بدراسة المنظمة وإعداد الخطة وتقدير التكاليف ومن ثم وضع الآلية التي

سوف يتم بها إدخال عمليات التطوير التنظيمي حيز التنفيذ. كذلك هو الحال إذا تم تعيين خبير التطوير التنظيمي، ومن ثم مقارنة ما توصل إليه الطرفان، والعمل على إذابة الفوارق التعليمية والعنصرية الوظيفية بين الموظفين. ويجب على الإدارة مسئولي التطوير التنظيمي الإيمان بقدرات وطاقات أفراد التنظيم.

شكل رقم (3)

نموذج الدراسة للتطوير التنظيمي



المرحلة الرابعة: تنفيذ خطة التطوير التنظيمي والمتابعة.

هنا يصار إلى البدء في خطوات خطة التطوير المتفق عليها، وتطبيقها خطوة تلو الأخرى، وفي نهاية كل مرحلة يصار إلى تقييمها والاستفادة من الأخطاء والعثرات في تطبيقها. وهكذا حتى آخر خطوة من خطوات الخطة المرسومة، ومن ثم معاودة التقييم، وتقوم الإدارة العليا بتثبيت كل خطوة مفيدة وأثرها على المنظمة والأفراد أيضًا.

تحليل بيانات الدراسة:

1- توزيع الاستبيانات واسترجاعها:

قام الباحثان بتوزيع 160 استبانة على أفراد عينة الدراسة في شركة الاتصالات الأردنية والتي شملت جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، وتمثلت في مدراء المديريات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، حيث تم استرداد (144) استبانة، وبعد مراجعة وتدقيق الاستبيانات المستردة وجد الباحثان أن هناك (130) استبانة صالحة وملائمة لغايات التحليل الإحصائي أي أنها مستوفية كامل العناصر الأساسية للتحليل، وقد تم استثناء (14) استبانة، وذلك بسبب النقص في الإجابة عن فقرات الاستبانة، أو لميل الإجابات فيها نحو درجة واحدة من مقياس ليكرت الخماسي. وبلغت نسبة تلك الاستبيانات الصالحة لغايات التحليل حوالي 81% من الموزع.

2- وصف خصائص عينة الدراسة:

أولاً: الجنس:

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (89) وبنسبة مئوية (68.5%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (41) وبنسبة مئوية بلغت (31.5%) من أفراد عينة الدراسة. وبذلك فإننا نرى أن الذكور يفوقون الإناث بالضعف، وأن المرأة بدأت بأخذ دورها بجانب الرجل في الأعمال، سواء أكانت في القطاع العام أم الخاص.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	89	%68.5
أنثى	41	%31.5
المجموع	130	%100

ثانياً: العـمــر:

يبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (41 فأكثر) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (47) بنسبة مئوية بلغت (36.2%)، ثم تلتها الفئة العمرية (36-40)، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (35) وبنسبة مئوية بلغت (26.9%)، وأما التبرير لوجود فئات عمريه متقدمة جدً بالنسبة لأفراد عينة الدراسة وبالنسبة لحداثة التوظيف في الشركة- فيعود إلى أن تلك الفئات العمرية تمتلك الخبرات والمهارات مع مرور الزمن في الخدمة في هذه الشركة أو اكتسبت خبرات ومهارات من شركات أخرى لا تتوافر في أولئك الأفراد العاملين ضمن الفئات العمرية صغيرة السن، وإما لحداثة الشركة والتي تتطلب وجود أفراد ضمن التسلسل الهرمي ولتعبئة الشواغر بأفراد متقدمين في العمر. ويوضح الجدول - أيضًا - أن الفئة العمرية (31-35) جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (23) وبنسبة مئوية بلغت (17.7%)، أما الفئة العمرية (36-40) فقد حلت في المرتبة الرابعة بنسبة مئويـــة بلغت (15.4%)، وجـــاءت الفئـــة العمـــرية (25 فأقل) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (5) وبنسبـــة مئوية بلغت (3.8%) من أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
26-30	20	%15.4
31-35	23	%17.7
36-40	35	%26.9
41 فأكثر	47	%36.2
المجموع	130	%100

ثالثًا: المؤهـــل العلمـــي:

يوضح الجدول رقم(3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عدد الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس (80) وبنسبة مئوية بلغت (55.7%)، وجاءت فئة الحاصلين على شهادة الماجستير فأكثر في المرتبة الثانية، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (24) وبنسبة مئوية بلغت (18.5%)، وهذا يدل دلالة واضحة على ارتفاع الوعي والمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة. بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم كلية مجتمع (10%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (13)، ثم جاء الأفراد الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية (7.7%) ثم تلاها الأفراد الحاصلون على شهادة الدراسة الثانوية العامة فأقل، وبنسبة (2.3%).

جدول رقم(3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	3	%2.3
دبلوم كلية مجتمع	13	%10
بكالوريوس	80	%61.5
دبلوم عالي	10	%7.7
ماجستير فأكثر	24	%18.5
المجموع	130	%100

رابعاً: المستـــوى الوظيفـــي:

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي، حيث نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، حيث بلغ عددهم (53) ونسبة مئوية بلغت (40.8%)، ويعود ذلك إلى تعدد الأقسام في شركة الاتصالات الأردنية، وكذلك قيام الشركة مؤخرًا بدمج الوحدات المتشابهة في قسم أو أقسام تغطي ذلك النشاط بدلاً من وجود عدد كبير من الوحدات الزائدة.

أما مدراء الدوائر فقد جاءوا في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (39) وبنسبة مئوية بلغت (30%)، وجاء في المرتبة الأخيرة مدراء المديريات بتكرار بلغ (38)، وبنسبة مئوية بلغت (29.2%).

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير مديرية	38	%29.2
مدير دائرة	39	%30
رئيس قسم	53	%40.8
المجموع	130	%100

خامساً: مـــدة الخدمـــة:

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة، حيث تم تقسيمها إلى خمس فئات، فقد جاءت الفئة (6–10) قي المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (37) وبنسبة مئوية بلغت (28.5%)، ثم تلتها الفئة (11–15) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (32) وبنسبة مئوية بلغت (24.6%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (5 سنوات فأقل) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة أيضًا (28) وبنسبة مئوية (21.5%)، وبالنسبة للفئة (21 فأكثر) فقد جاءت في المرتبة الرابعة وبنسبة مئوية بلغت (15.4%) وكان عدد الأفراد ضمنها (20)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفئة (16–20) حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (10) وبنسبة (13%).

جدول رقم (5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
5 فأقل	28	%21.5
10–6	37	%28.5
15–11	32	%24.6
20–16	10	%13
21 فأكثر	20	%15.4
المجموع	130	%100

3- تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى التنظيمي، ومدة الخدمة".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام تحليل التباين المتعدد لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة للاتجاه نحو التغيير التنظيمي تعزى لخصائصهم الشخصية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية للمتغيرات المستقلة والتي تزيد عدد مستوياتها على مستويين، ويظهر الجدول رقم (6) نتائج تحليل التباين المتعدد لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي. ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\propto \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية كالجنس، العمر، المؤهل التعليمي،المستوى الوظيفي، مدة الخدمة. أما فيما يتعلق باتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ملحق2)، فيتبين عدم وجود فروق معنوية، حيث بلغت قيمة (ف) الكلية (0.87) ومستوى الدلالة (0.35) لكلا الجنسين الذكور والإناث، وهذا ما يوضحه الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ويعزى السبب في ذلك أن الشركة بمجملها حديثة الخصخصة، وأنها لا تزال في طورها للاستقرار، وأن الأفراد العاملين – سواء ذكور أو إناث – كلٌّ منهم يسعى إلى اكتساب ثقة الإدارة العليا (القيادي المسئول عنه) ليثبت جدارته وينال الترقية والاحترام، وإما لأن الإناث بطبيعتها الفطرية تميل إلى الهدوء والاستقرار وبذلك فهي لا تحبذ التغيير، ولكن كانت نتيجة الفرضية أن الإناث يملن إلى التغيير التنظيمي، وعلى عكس ما كان يتوقع الباحثان، أما الطبيعة الفطرية للذكر فهي التغيير وعدم الاستقرار وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع ما كان يتوقعه الباحثان.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين المتعدد للاتجاه نحو التغيير التنظيمي والخصائص الشخصية

المجال	الاتجاه نحو التغيير التنظيمي			قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	مجمع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات		
الجنس	0.25	1	0.25	0.87	0.35
العمر	0.63	4	0.16	0.55	0.70
المؤهل العلمي	1.16	4	0.29	1.02	0.40
المستوى الوظيفي	0.67	2	0.33	1.18	0.31
مدة الخدمة	0.65	4	0.16	0.57	0.69

وإذا أمعنا النظر في الخصائص الشخصية فإننا نلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية، وتعزى الأسباب إلى أن المستوى التعليمي العالي هو السبب (انظر الملحق رقم (2))، حيث يسهل التعامل والتحدث مع المتعلمين وبدرجات أعلى، حيث يبدون تعاونًا وتفهمًا حول الأسباب التي دفعت إلى إجراء التغيير في منظمتهم، ولأن المادة التي درسوها في الجامعات والمعاهد قد وسَّعت آفاقهم وزادت من إدراكهم، وبرز تكيفهم مع الوضع الراهن، وكذلك الدور التي تلعبه المنظمة في رفع معنويات الموظفين، وذلك بإعطاء المزيد من الحوافز والتشجيع للمبدع في عمله، والمواكب لعمليات التغيير المطلوبة.

أيضاً لا ننسى أن المستويات الإدارية المشمولة بهذه الدراسة "مدير مديريّة، مدير دائرة، رئيس قسم" هم من أصحاب القرار بشأن عمليات التغيير وغيرها وبذلك فهي تصبح قدوة لغيرهم من الموظفين في المستويات الأخرى، وليقدموا نموذجًا يحتذى به، أيضًا تلك العلاقة التي تربط المؤهل العلمي بالمستوى الوظيفي ودرجة اقتناع وتقبل

الموظف لعمليات التغيير، حيث كلما كان الفرد على درجة عالية من المؤهلات العلمية، كان لديه تفهمًا وإدراكًا بالحاجات التي دعت أو تستدعي المنظمة لاتخاذ قرار بشأن عملية التغيير أم لا. وكلما كان الموظف على درجة عالية من المؤهلات العلمية، زاد اقتناعه – بالتالي – بالدور الذي يمكن أن يلعبه في إنجاح عمليات التغيير.

وتلعب مدة الخدمة دورًا لا يستهان به، إذ من خلال المدة الطويلة في الخدمة يستطيع الموظف أن يعرف مكامن الخلل والقصور في الأداء والإنتاج، وبالتالي يؤمن بأنه من الضروري القيام بالتغييرات التي سوف تتناول الأقسام أو الوحدات أو الدوائر أو حتى المنظمة ككل، وبذلك يلعب عامل مدة الخدمة دورًا حيويًا ومفيدًا.

أما النتيجة الكلية بالنسبة للفرضية الأولى، فإنه تم إثبات صحتها، وبالتالي قبول الفرضية التي تقول: *"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التغيير التنظيمي تعزى لخصائصهم الشخصية؛ الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة"*. وبتلك النتيجة لم يكن لها مدلولات على الصعيد النظري والعملي؛ أما على الصعيد النظري، فإنها أفسحت المجال أمام العديد من الدراسات في هذا المجال المتعلق بالتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في البيئة العربية بشكلٍ عام والبيئة الأردنية بشكلٍ خاص وربطتها مع متطلبات سوق العمل وحاجات المنظمات. أيضًا فهي تفتح الباب أمام القيادات لتفحص منظماتهم باستمرار، وتعمل على تشخيص مكامن الخلل والضعف وتعمل – أيضًا – على تفاديها، لكي لا تؤثر على المنظمة ومستواها العام. أما على الصعيد العملي، فإن هذه النتيجة تدعم مجهودات المنظمة للقيام بالتغيير المطلوب الذي يحقق لها الاستمرارية والتقدم. كذلك تعمد الإدارات في المنظمات – وخصوصًا المنظمات الأردنية التي تشهد تصحيحاً اقتصاديا إلى رفع القدرة الإنتاجية والميزة التنافسية، وتصويب أوضاعها من الإفلاس والانهيار، بجانب دعم الاقتصاد الأردني والنهوض بالاقتصاد الوطني. وهذا ليس مقصوراً على البيئة الأردنية فحسب، بل على جميع النظم وبيئات العمل الأخرى في جميع أنحاء العالم. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة كل من (Siegal et. at. 1996) ودراسة (Appelbaum

et. al, 1998) ودراسة (أمل الفرحان، 1990)، ودراسة (اللوزي، 1998). في حين تعارضت مع دراسة كل من (Lawson & Alan, 2000) و(Worrall et. al, 2000) ودراسة (علاء الساعدي، 1996).

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة: الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والأساليب التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة، تعزى لخصائصهم الشخصية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة".

أولاً: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير الجنس:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

يوضح الجدول رقم (7) أثر متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة على الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، حيث يتبين من الجدول عدم وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدارسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (2.13) بمستوى دلالة بلغ (0.15)، بينما نلاحظ وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في المجالات التالية:

الأهداف والاستراتيجيات، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة، حيث بلغت قيمة (ف) لهم (4.14)، (4.19)، (3.00) وبمستوى دلالة (0.04)، (0.04)، (0.09) على التوالي، حيث كانت هذه الفروق لصالح الذكور، وذلك لأن أوساطها الحسابية أكبر من الأوساط الحسابية للإناث.

وهذا يدل على أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة من الذكور هم الأكثر إيجابية ومنطقية في توجهاتهم نحو التطوير التنظيمي في مجال الأهداف والاستراتيجيات، ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، ومجال القيادة من الإناث.

ويعزى ذلك إلى أن الذكور هم من ذوي الإدارة العليا والمراكز الإدارية المتقدمة في الشركة، وبالتالي هم أصحاب القرار أو أقرب لاتخاذ القرار بشأن هذه العملية من الإناث، كذلك هم على علم بما يكتنف المنظمة من تحديات وتنافس في السوق لارتباطاتهم المباشرة مع شركات أخرى، مما يعني ضرورة وجود خطط جديدة لمنهجية التطوير، وتستوجب هذه الظروف أن يقوم القيادي والإداري الأعلى باتخاذ القرار بشأنها، وغالبًا ما يكون هذا الشخص من الذكور.

جدول رقم (7)

أثر متغير الجنس على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	الذكور		الإناث		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والإستراتيجيات	3.40	0.59	3.13	0.42	*4.14	0.04
الهيكل التنظيمي	3.28	0.64	3.03	0.68	0.99	0.32
الأدوات ولأساليب التكنولوجية	3.68	0.70	3.34	0.70	*4.19	0.04
القيادة	3.48	0.81	3.16	0.74	*3.00	0.09
العلاقات	3.70	0.71	3.64	0.70	0.01	0.91
القوى العاملة	3.20	0.81	3.10	0.80	0.30	0.59
المجموع الكلي	3.46	0.57	3.23	0.51	2.13	0.15

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أيضاً نلاحظ الفروق الإحصائية في مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية ومتغير الجنس، حيث كانت هذه الفروق – أيضًا – لصالح الذكور، وتعزى الأسباب إلى أن الغالبية العظمى من موظفي الشركة في المستويات الإدارية العليا – وحتى الوسطى – هم من الذكور، وبذلك نلاحظ أن الفروق كانت لصالحهم. أيضاً التطورات التكنولوجية التي تصيب كثيرًا من الأنظمة تدفع بالمنظمة ممثلة في المستويات الإدارية، ومن كلا الجنسين، وخاصة الذكور (الأكثر تمثيلاً، والأكثر ميلاً نحو التطوير والتغيير) للتوجه نحو استحداث وتطوير مثل هذه الأدوات والتي تستخدمها الشركة لطبيعتها التقنية التي تعتمد على الحاسب وشبكات الربط وغيرها.

وإذا أمعنا النظر في الجدول السابق، فإننا نرى – أيضًا – وجود فروق معنوية بين مجال القيادة ومتغير الجنس، حيث كانت هذه الفروق – أيضًا – لصالح الذكور وبوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.81)، ويعزى السبب إلى المنافسة الشديدة بين الذكور على الترقية والحصول على مقعد قيادي يستطيع من خلاله الفرد فرض آرائه ومقترحاته بقرارات تلزم الآخرين (التابعين) بتنفيذها، أو لأن الفرد العامل من الذكور لا يميل لفكرة أن تكون أنثى هي القائدة والمسئولة عنه تتخذ القرارات وترسم السياسات وما عليه إلا الطاعة والإذعان لتلك الأنثى، والتي يرى الذكر أن هذه الفكرة لا تميل إلى الصحة بشيء. وبناءً على ما سبق، فإنه يصار إلى قبول الفرضية الجزئية لمجالات: الهيكل التنظيمي، العلاقات، والقوى العاملة، في حين تم رفضها جزئياً بالنسبة للمجالات التالية: الأدوات والإستراتيجيات، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة، فيما يتعلق بأثر متغير الجنس على تلك المجالات.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (Worrall et. al, 2000) ودراســة (Appelbaum et. al, 1998) ودراسة (Lawson & Alan 2000) ودراسة (أمل الفرحان، 1990).

ثانيًا: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير العمر

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير العمر".

يبين الجدول رقم (8) أثر متغير العمر على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة، حيث يلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لأعمارهم، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (0.97) بمستوى دلالة (0.43)، وهي بذلك تعتبر غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول رقم (8)

أثر متغير العمر على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	25 سنة فأقل		30-26		35-31		40-36		41 فأكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والإستراتيجيات	3.66	0.47	3.21	0.43	3.25	0.53	3.27	0.65	3.38	0.55	0.92	0.46
الهيكل التنظيمي	3.02	0.24	3.17	0.56	2.97	0.61	3.17	0.61	3.37	0.77	0.61	0.66
أدوات وأساليب تكنولوجية	3.77	0.68	3.70	0.63	3.21	0.71	3.54	0.70	3.70	0.74	1.12	0.35
القيادة	3.76	0.61	3.30	0.64	3.18	0.81	3.38	0.78	3.44	0.89	0.72	0.58
العلاقات	4.17	0.17	3.67	0.71	3.44	0.75	3.81	0.61	3.75	0.76	1.61	0.18
القوى العاملة	3.53	0.61	3.18	0.80	2.88	0.84	3.11	0.78	3.31	0.81	0.85	0.50
المجموع الكلي	3.65	0.20	3.38	0.37	3.15	0.56	3.38	0.53	3.48	0.65	0.97	0.43

وبذلك تتشابه اتجاهات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة عكس ما كان يتوقع الباحث لهذه النتيجة، حيث كان يتوقع الباحث أن يجد فروقًا إحصائية للفئات العمرية (25 سنة فأقل)، (26-30)، (31-35) وذلك لكون هذه الفئات العمرية هي من الشباب المتحمس والمندفع وذوي الطاقات الحيوية العالية، والتي تسعى وراء التجديد والابتكار والتغيير والتطوير أكثر من الفئات العمرية المتقدمة.

ويرجع السبب إلى أن الموظف سواء في الفئات العمرية الشابة أو المتقدمة قد وجد جميع مقومات العمل والطموحات التي يبحث عنها متوافرة ومفتوحة أمامه في الشركة، وبذلك فهو لا يرى أي نقص فيما يحتاجه، أو لأن الشركة في الأصل تعمل على عمليات التغيير والتطوير المطلوبة من خلال التقييم السنوي الذي تقوم به من أجل معرفة مواطن الخلل والضعف والعمل على معالجته. وبالتالي يتبين من التحليل السابق عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي تعزى لأعمارهم، وبذلك تقبل الفرضية الجزئية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أمل الفرحان، 1990) ودراسة (Siegal et. al, 1998) وتعارضت مع دراسة (Dianne & Amrik, 2001) ودراسة (Worrall et. al, 2000).

ثالثًا: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمؤهلهم العلمي".

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمؤهلهم العلمي، بلغت قيمة (ف) الكلية (0.35) بمستوى دلالة (0.84) وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وكان هناك إجماع من جميع أفراد عينة الدراسة من مختلف المستويات التعليمية للاتجاه نحو التطوير التنظيمي.

جدول رقم (9)

أثر متغير المؤهل العلمي على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	توجيهي فأقل		دبلوم كلية مجتمع		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير فأكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والإستراتيجيات	3.05	0.79	3.31	0.56	3.27	0.55	3.23	0.71	3.55	0.48	0.56	0.69
الهيكل التنظيمي	3.00	0.19	2.93	0.51	3.19	0.68	3.10	0.86	3.43	0.58	0.36	0.84
أدوات وأساليب تكنولوجية	3.62	1.29	3.39	0.81	3.60	0.72	3.24	0.74	3.71	0.55	0.22	0.93
القيادة	3.52	1.10	3.29	0.59	3.37	0.83	3.18	1.03	3.53	0.71	0.62	0.65
العلاقات	3.89	1.00	3.69	0.51	3.70	0.77	3.42	0.75	3.86	0.50	0.81	0.52
القوى العاملة	3.89	0.82	3.12	0.93	3.19	0.78	3.12	0.90	3.04	0.79	0.37	0.83
المجموع الكلي	3.50	0.75	3.29	0.52	3.39	0.57	3.21	0.75	3.55	0.43	0.35	0.84

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما كان يتوقعه الباحثان بعدم وجود مثل هذه الفروق الإحصائية تعزى للمؤهل العلمي، وتعزى للأسباب التالية، أولها: لأن الموظفين في الشركة على صلة مباشرة مع أساليب وإجراءات العمل، وهم قادرون على معرفة ما إذا كان هناك عجز أو ضعف في أحد هذه الأساليب أو الوحدات أو الدوائر والتي هي بحاجة ماسة لإجراء المزيد من التغير والتطوير، بهدف رفع كفاءتها وقدرتها على العمل والإبداع. وثانيها: يكمن في المستوى التعليمي، فكلما زاد المستوى التعليمي للفرد، زادت درجة اقتناعه ومعرفته وإدراكه لأهمية إجراء التغير بقصد التطوير، من أجل تحقيق الهدف المرسوم في ظل منافسة محلية وعالمية. وثالثها: يرجع لطبيعة للأعمال التقنية التي تقوم بها الشركة في إدارة أعمالها والتي يتناولها التغيير والتعديل ومن ثم التطوير، أيضًا تعد القيادة من أهم العوامل التي تساعد على ذلك. وكذلك تعتبر فرصة ثمينة للعاملين للتعلم والاستفادة من البرامج والمحاضرات والخطط التي تنصب على مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي وأهميتها والعوامل التي تدفع المنظمات إلى القيام بمثل هذه

التغييرات، وذلك لإكسابهم المعرفة بالحاجة لمثل هذه الإجراءات في المستقبل إن دعت الحاجة لذلك.

والمحصلة النهائية تقضي بقبول الفرضية الجزئية التي تقول: "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمؤهلهم العلمي". واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أمل الفرحان، 1990)، ودراسة (Siegal et. al, 1996) و(Worrall et. al, 2000) وتعارضت مع الدراسات السابقة كلها.

رابعًا: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير المستوى الوظيفي:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\propto \geq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمستواهم الوظيفي".

يوضح الجدول رقم (10) اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، إذ تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) الكلية (0.49) بمستوى دلالة (0.61) باستثناء مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، حيث نلاحظ وجود فروق معنوية بين مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة (ف) (3.54) بمستوى دلالة (0.03) ويعزى سبب ذلك إلى الطبيعة التقنية التي تتعامل بها الشركة ككل ومديرياتها المختلفة، وكذلك التوجه الوطني نحو تكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية، والتي تتعامل مع أجهزة الكومبيوتر وغيرها.

جدول رقم (10)

أثر متغير المستوى الوظيفي على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	مدير مديرية		مدير دائرة		رئيس قسم		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والإستراتيجيات	3.50	0.47	3.25	0.59	3.24	0.56	0.84	0.43
الهيكل التنظيمي	3.42	0.66	3.05	0.67	3.15	0.63	0.66	0.52
الأدوات والأساليب التكنولوجية	3.89	0.62	3.29	0.66	3.56	0.74	*3.54	0.03
القيـــادة	3.42	0.89	3.27	0.76	3.43	0.78	1.14	0.33
العلاقـــات	3.81	0.63	3.68	0.79	3.66	0.71	0.12	0.89
القوى العاملة	3.05	0.80	3.09	0.82	3.30	0.80	3.24	0.29
المجموع الكلي	3.52	0.49	3.28	0.59	3.39	0.58	0.49	0.61

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أيضاً يمكن القول: إن مدراء المديريات هم من ذوي أصحاب اتخاذ القرار، وبذلك هم أقدر على معرفة حاجاتهم الفعلية وحاجات الأقسام والدوائر إلى استخدام مثل هذه الأدوات والأساليب التكنولوجية المعاصرة، حيث نلاحظ أن الوسط الحسابي بلغ (3.89) لصالح مدراء المديريات، ثم رؤساء الأقسام بوسط حسابي (3.56)، ثم تلاها مدراء الدوائر بوسط حسابي (3.29). وبناءً عليه فإننا نستطيع القول: إن رؤى مدراء المديريات وتباينها مع غيرهم من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام أكثر وضوحًا ودقةً للواقع الحالي.

وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الجزئية فيما يتعلق بالاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي باستثناء مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، حيث تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو هذا المجال ومتغير المستوى الوظيفي. ولهذه النتيجة دلالة على المستوى العملي، حيث تفتح المجال أمام العديد من الدراسات حول مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية لمعاونة الإدارة على أداء مهامها ووظائفها بحيوية وفعالية عالية تحقق لها السبق على منافسيها في السوق المحلي والعالمي. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج

دراسة كل من (أمل الفرحان، 1990)، ودراسة (Appelbaum et. al, 1996) ودراسة (Lawson & Alan, 2000).

خامساً: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير مدة الخدمة:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمدة خدمتهم".

يلاحظ من جدول (11) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي تعزى لمدة خدمتهم، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (0.88) بمستوى دلالة (0.29) وهي بذلك غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ونستخلص من الجدول السابق أن هناك تشابهًا وتطابقًا وتوافقًا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة، وبغض النظر عن مدة خدمتهم.

جدول رقم (11)

أثر متغير مدة الخدمة على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	5 سنوات فأقل		10-6		15-11		20-16		21 فأكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والاستراتيجيات	3.38	0.64	3.28	0.55	3.37	0.57	3.15	0.56	3.31	0.45	0.50	0.73
الهيكل التنظيمي	3.30	0.62	3.08	0.66	3.20	0.75	3.16	0.66	3.31	0.61	0.23	0.92
أدوات وأساليب تكنولوجية	3.79	0.65	3.32	0.73	3.63	0.64	3.46	0.75	3.73	0.79	0.82	0.51
القيادة	3.59	0.74	3.73	0.71	3.19	0.80	3.23	1.00	3.50	0.91	1.48	0.21
العلاقات	3.78	0.63	3.64	0.73	3.64	0.74	3.77	0.57	3.83	0.82	0.35	0.85
القوى العاملة	3.14	0.79	3.02	0.77	3.10	0.84	3.37	0.74	3.43	0.87	0.16	0.96
المجموع الكلي	3.50	0.53	3.29	0.52	3.35	0.56	3.36	0.62	3.52	0.64	0.29	0.88

وقد جاءت هذه النتيجة مفاجئة للباحثين، حيث كان الباحثان يتوقعان أن يكون لطول مدة الخدمة الأثر الإيجابي والفعال في اتجاهات أفراد عينة الدراسة، حيث كلما طالت مدة الخدمة كان هناك توجه نحو التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي، وذلك للتفاوت فيما بين النظم والأساليب التقليدية في العمل مع تلك الجديدة التي تعتمد على الحوسبة الكلية لجميع مراحل العمل وأقسام الشركة. وعليه، فإننا نقبل الفرضية الجزئية التي تقول: *لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمدة خدمتهم*".

وكنتيجة نهائية لجميع مجالات التطوير التنظيمي وأثر الخصائص الشخصية عليها، فقد تم قبول الفرضية بشكلٍ عام فيما يتعلق بالاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة مع متغير الجنس (باستثناء مجال الأهداف والاستراتيجيات، والأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة)، ومتغير العمر، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير المستوى التعليمي (باستثناء مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية)، ومتغيرِ مدة الخدمة. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كل من (أمل الفرحان، 1990)، ودراسة (موسى اللوزي، 1998)، وتعارضت مع دراسة 1996 (Siegal et. al,) ودراسة (Appelbaum et. al, 1998) ودراسة (Worrall et. al, 2000) ودراسة (Moran & Brightman, 2001) .

وهنا يرى الباحثان أن الأسباب المحتملة لمثل هذه الفروق الإحصائية ترجع إلى:

أولاً: فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، حيث ترجع الأسباب إلى إدارة الشركة التي تقوم بعملية تقييم مستمرة لهيكلها التنظيمي ووظائفها ومستوى فاعليتها وإنجازاتها من خلال التقييمات السنوية التي تقوم بها الشركة منفردة أو بالتعاون مع الجامعات ومعاهد الأبحاث.

ثانياً: تأكيد إدارة الشركة على ضرورة تواجد قيادات إدارية واعية مؤهلة ذات كفاءة للقيام بدورها بفاعلية أكبر تجاه عمليات التطوير التنظيمي. وهنا فإن الشركة تتقصها مثل هذه القيادات، وبالتالي تتعثر عمليات التطوير المنشودة، ومقاومة الأفراد العاملين لهذه العمليات.

ثالثاً: التطورات التكنولوجية ساعدت كثيرًا -مثلما هي البيئة المعقدة والديناميكية- على تطوير الهياكل القديمة إلى هياكل تنظيمية أكثر تخصصية، وأقل رسمية، ولامركزية أكبر، حيث أضفت على تلك الهيكل صفة المرونة، وهذا ما عمدت إليه شركة الاتصالات الأردنية، وما لمسه الموظفون في أعمالهم، حيث وجدوا الهيكل الجديد للشركة أكثر تطابقًا للواقع الذي تعيشه الشركة أكثر من الهيكل القديم، وقد انعكس هذا بدوره انعكس على اتجاهاتهم وتصوراتهم نحو تطوير الهيكل التنظيمي الحالي للشركة.

الفرضية الثالثة:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي".

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل الارتباط بين مجال التغيير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي، والجدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي.

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين مجالات الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي، حيث يظهر من الجدول السابق أن جميع الارتباطات موجبة، وهذا يعني أن هذه المجالات ترتبط مع بعضها البعض بشكل إيجابي، حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال الأهداف والاستراتيجيات (0.44) دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أنه إذا زاد التوجه نحو التغيير وعملياته، زادت الحاجة لإجراء التطوير التنظيمي على الأهداف والاستراتيجيات، وذلك لكون عمليات التغيير تتطلب تعديلات وصياغات في مجال الأهداف والإستراتيجيات ليصار إلى تحقيقها في ظل الظروف المحيطة والواجب اعتمادها وإجرائها لأنها تحمل رؤى المنظمة ومستقبلها واستمراريتها.

جدول رقم(12)

معامل الارتباط بين مجال التغيير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي

المجال	الاتجاه نحو التغيير التنظيمي	الأهداف والإستراتيجيات	الهيكل التنظيمي	الأدوات والأساليب التكنولوجية	القيادة	العلاقات	القوى العاملة
الاتجاه نحو التغيير التنظيمي	1.00	*0.44	*0.42	*0.51	*0.46	*0.29	*0.46
الأهداف والإستراتيجيات	–	1.00	*0.59	*0.57	*0.46	*0.43	*0.35
الهيكل التنظيمي	–	–	1.00	*0.61	*0.59	*0.62	*0.59
الأدوات والأساليب التكنولوجية	–	–	–	1.00	*0.59	*0.53	*0.55
القيادة	–	–	–	–	1.00	*0.64	*0.55
العلاقات	–	–	–	–	–	1.00	*0.51
القوى العاملة	–	–	–	–	–	–	1.00

* معامل الارتباط هام إحصائيًا عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

كما بلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال الهيكل التنظيمي (0.42)، وهو دال على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يعني أنه إذا زاد التوجه نحو التغيير التنظيمي، فانه يجب أن تقوم المنظمة بإجراء التغيير والتطوير في مجال الهيكل التنظيمي لكون العلاقة بين المجالين إيجابية. ويتضمن هذا التطوير، التطوير والتغيير في نوع الهيكل التنظيمي المستخدم، ونطاق الإشراف، وعدد الوحدات الإدارية.

وإذا نظرنا إلى الجدول السابق فإننا نرى أن معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية بلغ (0.51)، وهذا أيضًا دال عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، حيث كلما زاد التوجه من قبل أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي، زادت الحاجة للتطوير في الأدوات والأساليب التكنولوجية، وذلك عائد للطبيعة التقنية التي تتعامل بها الشركة في القيام بأعمالها الروتينية. ولحداثة الشركة (أقل من 5 سنوات كشركة تعمل على أسس تجارية ربحية) فإنها قامت – ولا تزال – بإجراء التغييرات في مكاتب وأقسام الشركة، وتحديث أجهزتها المستخدمة.

وبلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال القيادة (0.46)، وهو دال على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كلما زادت التغييرات التي تقوم بها الشركة زادت الحاجة للتغيير والتطوير في مجال القيادات، حيث يجب أن تكون القيادات الجديدة متمتعةً بالقدرة والمهارات والكفاءات التي تمكنها من قيادة المنظمة على أكمل وجه، ويجب أن يتسم أفرادها بسعة الصدر وتقبل الاقتراحات والشكاوي والعمل على حلها وأخذها بعين الاعتبار، كذلك يجب أن يمتلكوا مهارات الاتصال والتقرب من الموظفين وإشعارهم بأن القيادة تتلمس احتياجاتهم واقتراحاتهم واعمل على تلبيتها. وبذلك يخلق القيادي الألفة والتعاون والثقة بينه وبين الموظفين وهذا يساعد على تقبل التغيير وإنجاحه. أما فيما يتعلق بمجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال العلاقات فقد بلغ معامل الارتباط (0.29)، وهو دال على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كلما زاد التوجه نحو التغير التنظيمي والتطوير التنظيمي، زادت الحاجة لتفعيل وتنمية العلاقات بين القيادات والموظفين بعضهم مع بعض، وذلك لتقليل العقبات أمام التغييرات والتطوير في أي مجال أو في أي قسم داخل المنظمة. وبلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال القوى العاملة (0.35) وهو دال على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كلما زاد الاتجاه نحو التغيير، زادت الحاجة لقوى عاملة مؤهلة ومدربة على القيام بالعمل، أو حتى تفعيل تلك القوى العاملة داخل المنظمة.

وخلاصة القول: إنه كلما زاد التوجه إلى التغيير التنظيمي، زادت الحاجة لإجراء التطوير والتغيير في مجالات (الاتجاه نحو التطوير التنظيمي): الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة، والعلاقات، والقوى العاملة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من **(Appelbaum et. al, 1998)** و**(Worrall et. al, 2000)** **(Lawson & Alan, 2000)(Moran & Brightman, 2001)** .

تم قبول الفرضية الثالثة بشكلٍ عام والتي نصت على "*هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة*".

التـــوصيـــات:

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة وبغية زيادة الاهتمام باتجاهات المدراء وأصحاب القرار في المنظمة نحو التغيير والتطوير التنظيمي، فإن الباحثين يوصيان بما يلـــي:

1- على الإدارة العليا أن تولي عمليات تسمية الموظفين لمواقع وظيفية ذات تماس مع مهام التغيير والتطوير التنظيمي أهميةً خاصةً بحيث تعطي ثقلاً مناسباً للذكور مقابل الإناث، وذلك طبقًا لنتائج تحليلات الدراسة.

2- على الإدارة العليا أن تعطي أفضلية خاصة لمدراء المديريات أولاً، ومن ثم رؤساء الأقسام، وأخيراً مدراء الدوائر في إيكال مهام التغيير والتطوير التنظيمي، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود فروق معنوية بين متغير المستوى الوظيفي ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية.

3- ضرورة التأكيد على وجود قيادات إدارية واعية ومدركة، وذات إمكانات وقدرات ترفد المنظمة وإدارتها إذا طُلب منها القيام باتخاذ قرارات تتعلق بالتطوير التنظيمي لأجزاء المنظمة أو لجزء منها، وأن يمتلك القيادي مهارات وإبداعات تسهل تلك العمليات إذا تم اعتمادها.

4- العمل على تقوية وتفعيل نظام الاتصالات وإكسابه مرونة عالية وسهولة، خصوصاً في تبادل المعلومات الدقيقة والصحيحة وإيصالها لمن يطلبها حتى يتسنى له اتخاذ القرارات الرشيدة والصحيحة، ومن ثم يمكن – على أساسها – القيام أو عدم القيام بعمليات التطوير والتغيير، أو معرفة المكان الذي يجب تحسينه لما فيه مصلحة المنظمة.

5- يجب على المنظمة أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية والمحتوى، وكذلك تبتعد عن الهياكل السلطوية، والتي تميل إلى السلطة وتمركزها بدلاً من الانفتاحية والتيسير والسهولة والمرونة التي تدعم عمليات التغيير والتطوير.

الهوامش والمراجع

أولاً- الهــوامــش:

([1]) Wes Siegal et. at., Understanding the Management of Change, Journal of Organizational Change Management, VOL 9, NO 6, 1996, PP 54-80.

([2]) Steven Appelbaum et. at., Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity, Management Decision, VOL 36, NO 5, 1998, PP 289-301.

([3]) Les Worrall et. at., The Impact of Organizational Change on Work Experience and Perception of Public Managers, Career Development International, VOL 1, NO 4, 2000, PP 615-636.

([4]) Lawson K. Savery and J. Alan Luks, Organizational Change: The Australian Experience, Journal of Management Development, VOL 19, NO 4, 2000, PP 309-317.

([5]) John Moran and Baird Brightman, Leading Organizational Change, Career Development International, VOL 6, NO 2, 2001, PP 111-119.

([6]) Dianne Waddell and Amrik Sohal, Resistance: A Constructive Tool for Change Management, Management Development, VOL 36, NO 8, 1998, PP 543-547.

([7]) عبد الحسين كاظم، التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح، الإداري، عَمان، ع 47، 1990، ص 317-334.

([8]) أمل الفرحان، التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مج 17أ، ع 1، 1990، ص 50.

([9]) ابتسام الحلواني، التغيير ودوره في التطوير الإداري، الإدارة العامة، الرياض، عدد 67، 1990، ص 45.

([10]) علاء الساعدي، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، الإداري، عَمان، العدد 66، السنة 18، 1996، ص 133.

([11]) موسى اللوزي، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 2أ، عدد 2، 1998، ص 338.

([12]) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 237.

([13]) محمد حسن حربي، علم المنظمة، دار الكتب للنشر والطباعة، جامعة الموصل، العراق، 1989.

([14]) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 50.

([15]) زهير الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، ع 1، 1981، ص 71.

([16]) فؤاد القاضي، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، القاهرة، مج 24، ع 3، 1992، ص 22.

([17]) فضل الله علي، السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، المطبعة العصرية، دبي، 198، ص 106.

([18]) فؤاد القاضي، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 23.

([19]) Donald Harvey and Donald Brown, An Experimental Approach to Organizational Development, Prentice Hall International, Inc, New Jersey, 1992.

(20) علي السلمي، مرجع سابق، ص 239.

(21) فؤاد القاضي، التطوير التنظيمي... الخصائص المميزة وإمكانية الاستفادة في إحداث التنمية، الإدارة، القاهرة، مج2، 1995، ص 50.

(22) إبراهيم الغمري، التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، عدد 48، 1985.

(23) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.

(24) ميرغني عبد العال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1978، ص 27-29.

(25) ميرغني حمور، مرجع سابق، ص 28.

(26) فؤاد القاضي، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 25.

ثانيًا: المـــراجـــع:

أ- المراجع العربية:

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن. ***المدير والتحديات المعاصرة***. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992.
2. حربي، محمد. ***علم المنظمة***. الموصل: دار الكتب للنشر والطباعة، جامعة الموصل،1989.
3. الحلواني، ابتسام. التغيير ودوره في التطوير الإداري، ***الإدارة العامة***، ع 67، 1990، ص45.
4. حمور، ميرغني عبد العال. ***التطوير التنظيمي والخصوصية العربية***. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978.
5. الساعدي، علاء. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني. ***الإداري***، ع 66، السنة 18، 1996، ص133.
6. السلمي، علي. ***تطور الفكر التنظيمي***. الكويت: وكالة المطبوعات، 1980.
7. الصباغ، زهير. التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة. ***مجلة العلوم الاقتصادية***، ع 1، 1981، ص 71.
8. الغمري، إبراهيم. التطوير التنظيمي نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية. ***مجلة الإدارة العامـــة***، ع 48، 1985.
9. الفرحان، أمل. التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية. ***مجلة دراســـات***، الجامعة الأردنية، م 17أ، ع1، 1990، ص 109.
10. فضل الله، علي فضل الله. ***السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي***. دبي: المطبعة العصرية، 1982، ص 106.
11. القاضي، فؤاد. التطوير التنظيمي ... الخصائص المميزة وإمكانية الاستفادة في إحداث التنمية. ***مجلة الإدارة***. القاهرة، مج 27، يناير 1995، ص 50.
12. القاضي، فؤاد. نطاق وآفاق التطوير التنظيمي. ***مجلـــة الإدارة***. القاهرة، مج 24، ع3، 1992، ص 22.
13. كاظم، عبد الحسين، التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح. ***الإداري***. عمان، ع47، 1990 ص 317-334.
14. اللوزي، موسى. اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. ***مجلة دراســـات***، الجامعة الأردنية، م. 2أ، ع 2، 1998، ص 338.
15. اللوزي، موسى. ***التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة***. دار وائل للنشر، 1999، ص 50.

ب- المراجع الأجنبية:

1- Appelbaum, Steven. Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation, and Productivity. ***Management Decisions***, Vol. 36, No 5, 1998. PP 289-301 .

2- Dianne, Waddell and Amrik Sohal. Resistance: A Constructive Tool for Change Management. ***Management Development***, Vol. 36, No.8. 1998, PP 543 – 547.

3- Harvey, Donald F. & Donald R. Brown. ***An Experiential Approach to Organizational Development***. prentice Hall international, Inc. New Jersey, 1992.

4- Moran, John and Baird Brightman. Leading Organizational Change. ***Career Development International***, Vol. 6, No 2, 2001, PP 111-119.

5- Savery, Lawson k. and J. Alan Luks. Organizational Change: the Australian Experience. ***The Journal of Management Development***, Vol. 19, No 4, 2000, PP. 309-317.

6- Worrall, Les. The Impact of Organizational Change on Work Experience and Perception of Public Managers. ***Personal Review***, Vol. 29, No 5, 2000, PP 615-636.

7- Siegal, Wes. Understanding the Management of Change. ***Journal of Organizational Change Management***, Vol.9, No 6, 1996, PP 54-80.

8- Coram, Ron & Bernard Burns. Managing Organizational Change in The Public Sector-Lessons From The Privatization of The Property Service Agency. ***The International Journal of Public Sector Management***, Vol. 14, Issue 2, 2001.

الملاحـــــق

ملحـــق رقم (1)

الاستبـــانـــة

أخي الكريم ، أختي الكريمة

تهـــدف هذه الاستبانة للتعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وذلك لمتطلبات الحصـــول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة اليرموك. نغدو شاكرين لكم لو تكرمتم بالإجابة الدقيقة عن أسئلة الاستبانة خدمةً لهدف الدراسة وسوف تعامل المعلومات والإجابة بسرية تامة. ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

الباحثان: أ.د. عاصم الأعرجي

زياد فيصل هلال العزام

جامعة اليرموك – الأردن

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

1- الجنس	☐ ذكـــر	☐ أنثـــى	
2- العمـــر	☐ 25 فأقل	☐ 26-30	☐ 40-3
	☐ 31-35	☐ 41 فأكثر	
3- المؤهل العلمي	☐ توجيهي فأقل	☐ دبلوم مجتمع	☐ ريوس
	☐ دبلوم عال	☐ ماجستير فأكثر	
4- المستوى الوظيفي	☐ مدير مديرية	☐ مدير دائرة	☐ ى قسم
5- مدة الخدمة	☐ 5 سنوات فأقل	☐ 6-10	☐ 15-
	☐ 16-20	☐ 21 فأكثر	

القسم الثاني: الاتجاه نحو التغيير التنظيمي.

رقم	الفقـرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	أرغب بين الحين والآخر في تغيير بعض الأمور في عملي.					
.2	تمتلك هذه المنظمة القدرة والأدوات اللازمة لإحداث التغيير					
.3	تحبذ المنظمة التغيير لمواجهة مشكلة أو ظروف طارئة تتطلبها مصـلحتها ومصـلحة الآخرين.					
.4	تحرص المنظمة التي أعمل فيها على الدراسة والتريث قبل تبني سياسـات أو إدخـال تغييرات جديدة.					
.5	لا تقاوم المنظمة التي أعمل فيها التغيير.					

القسم الثالث: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي.

رقم	الفقـرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً:- الأهداف والإستراتيجيات:						
.6	تعتمد المنظمة في بناء أهدافها واستراتيجياتها على رغبة الزبائن بدلاً من اعتمادها على أهداف تمليها الإدارة العليا.					
.7	هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين وأهداف الجماعات وفرق العمل فيها.					
.8	يتم صياغة الأهداف استجابةً لما تمليه الظروف البيئية للمنظمة لتتوائم مع حجم العمل المطلوب منها.					
.9	تعتمد المنظمة على الأهداف المتوسطة وبعيدة المدى بدلاً من قصيرة المدى.					
.10	تتسم الأهداف والاستراتيجيات الجديدة بالوضوح والدقة والبساطة وقابليتها للتنفيذ.					
.11	لا تعتمد المنظمة في بناء أهدافها على توجهات الإدارة العليا.					
.12	يتم التخطيط للتغيير بوضع أهداف واستراتيجيات بديلة في حال ظهور ظروف تستوجب التغيير والتعامل مع المستجدات.					
ثانياً:- الهيكـل التنظيمـي:						
.13	تعتمد المنظمة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.					
.14	تشجع المنظمة وتدعم فرق العمل المتخصصة والمسئولة.					
.15	هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف.					
.16	هناك مستوى عالٍ من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.					
.17	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.					
.18	هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية.					
.19	يتميز هيكل الوحدة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد.					
.20	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة.					
.21	يساعد تقسيم العمل في هذه المنظمة على تحقيق أهدافها.					

ثالثاً- الأدوات والأساليب التكنولوجية:						
.22	تتصف المنظمة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.					
.23	تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها مما يمكنني من أداء عملي بامتياز.					
.24	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغييرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء.					
.25	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات الوحدات والأقسام والمنظمة ككل.					
.26	لا تتردد الوحدات الفنية في دعم ومساعدة الوحدات الأخرى التي تحتاج إلى مساعدة بمجال التكنولوجيا الجديدة.					
.27	تتوافر لدى هذه المنظمة الوسائل والأساليب التقنية وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.					
.28	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة.					
رابعاً- القيـــادة:						
.29	يدعم رئيسي المباشر جهود التغيير المبذولة من قبلي لرفع كفاءة المنظمة وفاعليتها.					
.30	يساعد أسلوب القيادة في المنظمة التي أعمل فيها على تقدمها.					
.31	يتميز القائد الذي أعمل في إمرته بوضوح الرؤيا.					
.32	أعطي المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار ووضع الاقتراحات من أجل رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها.					
.33	يهتم القائد بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع.					
خامساً- العلاقات:						
.34	تتسم علاقتي بأعضاء جماعة العمل التي انتمي إليها بالتعامل والروح المهنية.					
.35	تمكنت من إرساء العلاقات مع زملائي والتي أحتاجها لكي أقوم بعملي بكفاءة.					
.36	تتميز علاقتي بالرئيس بالاحترام المتبادل وبالتوافق والتعاون.					
.37	أستطيع التحدث مع أي شخص في المنظمة في أي مشكلة تتعلق بالعمل.					
.38	تعمل هذه المنظمة على حل النزاعات فيها بروح إيجابية.					
.39	تدعم المنظمة محاولات الإبداع لزيادة التعاون والتنسيق في العمل وتقليل معوقات الاتصالات فيها.					
سادساً- القـــوى العاملـــة:						
.40	تستقطب المنظمة موظفين جدد ذوي مهارات وكفاءات عالية في مجال عملها.					
.41	تضع المنظمة برامج تدريبية لموظفيها بالتعاون مع الجامعات والمعاهد والمراكز العلمية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم على التأقلم مع التغيير.					
.42	تشجع المنظمة وتدعم الموظف المبدع في عمله.					
.43	يتم الاستعانة بخبراء في مجال التغيير والتطوير والتنظيمي عادةً.					
.44	تهتم المنظمة بالموظف وتُعنى بأموره الذاتية لكي لا تؤثر على سير العمل.					
.45	يتم تحسين أوضاعي وأوضاع زملائي بما يحقق مصالحنا ومصالح المنظمة معاً					

ملحـــق رقم (2)

جدول يوضح الفرو ق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية

المجال	التغيير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.66	0.52
	أنثى	3.46	0.56
العمر	25 سنة فأقل	3.84	0.26
	30-26	3.57	0.40
	35-31	3.47	0.51
	40-36	3.52	0.69
	41 فأكثر	3.70	0.48
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	3.87	0.31
	دبلوم كلية مجتمع	3.66	0.31
	بكالوريوس	3.61	0.60
	دبلوم عال	3.34	0.65
	ماجستير فأكثر	3.59	0.35
المستوى الوظيفي	مدير مديرية	3.76	0.54
	مدير دائرة	3.47	0.57
	رئيس قسم	3.57	0.49
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	3.67	0.60
	10-6	3.53	0.49
	15-11	3.46	0.57
	20-16	3.58	0.43
	21 فأكثر	3.84	0.48

Attitudes of Managers Regarding Organizational Development in Jordanian Telecommunication Company

"A Field Study"

Prof. Asim Hussein Al-Araji
Public Administration Dept. - Yarmouk University
Zeyad Fisal Helal Al-Azzam
Ass. Prof., Public Administration Dept. - Yarmouk University

Abstract

This study aims to find out the statistical differences in employee's attitudes (in Top and Middle management levels) in Jordanian Telecommunication Company (JTC) toward organizational change related to personal characteristics of the target population. Also it aims to find out the statistical differences in employee's attitudes toward organizational development and its aspects related to personal characteristics of the target population. Finally, this study aims to find out and analyze the statistical relationship between organizational change and organizational development. This study included all managers in Top and Middle management levels, who hold jobs such as directorate director, division director, and section head in JTC. The Researcher drew Random sampling from the total number of the target population(309),which reached (40.8%).

The study revealed the following results:

1- There are no statistical differences toward organizational change in general due to personal characteristics such as sex, age, academic qualifications, jobs level, and length of service.

2- There are no statistical differences toward organizational development related to the sex variable except the following aspects: goals and strategies, technological tools and means, and leadership.

3- There are no statistical differences toward organizational development acted on by its previous aspects due to their academic qualifications.

4- There are no statistical differences toward organizational development in technological tools and means aspect related to job level. On the contrary, there are statistical differences toward organizational development in the rest of its aspects due to job level.

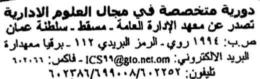
5- Statistical differences are not found in the attitudes regarding organizational development and its aspects due to the length of service.

6- There is no statistical relationship between organizational change and organizational development with its aspects.





الإداري



دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان

ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٢٥٢/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٣٨٦

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري؛ وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤) .
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية
في قطاع المقاولات في الأردن: دراسة ميدانية

د. حسين علي خشارمة (*)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة معايير ونظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي في إنجاح المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات عن طريق تحديد تكلفتها.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تصميم استبانه وزعت على عينة الدراسة، وقد استخدم الأسلوب الإحصائي الوصفي في تحليل النتائج.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أنه لإنجاح أية شركة مقاولات يجب تعاون ومشاركة جميع الفنيين، وبالأخص محاسب التكاليف في دراسة عطاء أي مشروع وإعداد برنامج زمني لتنفيذ وتقسيم البرنامج إلى أجزاء رئيسة. وأن طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح شركات المقاولات تعتبر من أنجح الطرق، لأنها تقوم بالتمثيل الواقعي للوضع المالي للشركة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة الفصل بين التكاليف في شركة المقاولات لتحديد أرباح المشروع ووضع معايير ومقاييس ملائمة تساعد الوحدة المحاسبية في احتساب التكاليف والأرباح بشكل مناسب وسليم.

(*) قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الإمارات العربية المتحدة.

مقدمـــة:

نظرًا لانتشار شركات المقاولات التي تقوم بتنفيذ المشاريع الصناعية والإنشائية لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبحت الحاجة ماسة لتطبيق المبادئ والمفاهيم المحاسبية السليمة في هذه الشركات، حتى تتمكن من إحكام الرقابة على نفقاتها وإيراداتها، وتنفيذ مشاريعها بصورة اقتصادية ومربحة، مما يساعد على إتمام المشاريع حسب المواصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد، وعندها تتحقق الأهداف العامة والخاصة لخطط التنمية.

لذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البيانات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية وتحديد تكلفة كل مشروع، سواء أكان تاماً وجاهزاً للتسليم، أم لا يزال تحت التنفيذ، والتعرف على كيفية تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها في تحديد أرباح أو خسائر شركات المقاولات من مشاريعها المختلفة لخدمة أغراض الإدارة والقرارات والضريبة.

ويأتي دور المحاسبة في مجال المقاولات، وخصوصاً في اتخاذ القرارات الإدارية، لأنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- حصر إيرادات الشركة ومصروفاتها وموجوداتها.
2- تحديد تكلفة الأجور والمواد والتكاليف المباشرة وغير المباشرة وجميع أعمال الشركة، مما يساعد الإدارة على معرفة تكلفة كل مقاولة، وتكلفة الأعمال المتميزة من المشاريع التي لا تزال تحت التنفيذ، وكذلك معرفة أرباح المشاريع التي تمت والمشاريع التي لا تزال تحت التنفيذ.
3- تطبيق أساس الاستحقاق بدلاً من الأساس النقدي، وهذا يساعد على تحديد المصروفات والإيرادات التي تخص كل فترة مالية وبالتالي تحديد إيراداتها.
4- معرفة قيم الذمم المدينة والدائنة أولاً بأول، ودراستها وتحليلها لاتخاذ القرارات الملائمة، لإمكان تحصيل الذمم المدينة وسداد الالتزامات في الوقت المحدد.
5- بيان علاقة الشركة المالية مع المقاولين من الباطن، وضبط هذه العلاقة بحيث تتم المدفوعات لهم بشكل يتناسب مع الأعمال التي قاموا بتنفيذها.

6- تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها عالمياً، لتحديد أرباح شركات المقاولات من الأعمال التامة والأعمال غير التامة.

7- تمكين الشركة من تحديد أرباحها الفعلية الخاضعة للضريبة.

8- إعداد تقارير عن حركة النقد في الشركة تبين مقبوضات الشركة ومدفوعاتها عن فترة معينة، وهذا يساعد الشركة على التعرف على وضعها النقدي ويمكنها من سداد ديونها والتزاماتها عند استحقاقها.

مشكلة الدراسة:

نظرًا لانتشار شركات المقاولات في الأردن وكبر حجمها وأهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك تكمن مشكلة البحث في التحقق من إمكان استخدام شركات المقاولات الأردنية للنظم المحاسبية السليمة والمتعارف عليها دولياً في إعداد قوائمها المالية، وكيفية احتسابها لأرباح المقاولات، لذلك برزت الحاجة إلى دراسة دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات.

أهمية وأهداف الدراسة:

نظرًا لانتشار شركات قطاع المقاولات بشكل كبير في الأردن وزيادة مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد هدف البحث إلى التعرف على مدى مساهمة نظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي في إنجاح المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات عن طريق تحديد تكلفتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي أقسام المحاسبة والمالية في شركة قطاع المقاولات والتعهدات، وقد تم توزيع (63) استبانة بطريقة عشوائية على مجتمع الدراسة.

وقد تم استرداد ما مجموعه (54) استبانة، وتم استبعاد (5) استبانات بسبب النقص في الإجابة، أو بسبب الازدواجية في الإجابة، مما أبقى (49) استبانة استخدمت في عملية التحليل الإحصائي، وبلغت نسبة الاستجابة 77.8% من حجم العينة.

مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من مصدرين هما:

1- *مصادر أولية*: تمثلت في تصميم استبانة (انظر ملحق رقم 1) مكونة من 14 فقرة مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي حيث يعني رقم (5) موافق بشدة، ورقم (1) غير موافق بشدة، هذا وقد عرضت الاستبانة على خبراء في الجامعات الأردنية وشركات المقاولات، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار قبل طبع النسخة النهائية منها.

2- *مصادر ثانوية*: تمثلت في استعراض ما نشر في المراجع والأبحاث والمقالات حول موضوع شركات المقاولات.

أداة التحليل:

لقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (مثل النسب المئوية والانحراف المعياري والوسط الحسابي) في تحليل النتائج.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

دور بيانات التكاليف في دراسة العطاءات وتحديد فئات التعاقد:

عند قيام شركات المقاولات بالدخول في أي عطاء يجب عليها أولاً أن تقوم بإجراء دراسة شاملة لهذا العطاء، حيث إن مدى نجاح شركة المقاولات يتوقف بالدرجة الأولى على مدى الدقة في تحديد سعر العطاء الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الدقة في تحديد تكلفة ذلك العطاء. *وتمر دراسة العطاء بالخطوات الرئيسة التالية:*

أولاً: تحديد فئات التعاقد لبنود الأعمال:

أ- دراسة رسومات ومواصفات العملية المطلوب تنفيذها بغرض حصر بنود الأعمال التفصيلية (حفر، وردم، وخرسانة مسلحة، وخرسانة عادية، ومباني تدفئة، وأعمال صحية ...إلخ). وتحديد إمكان تنفيذها بواسطة المنشأة أو بواسطة مقاولين من الباطن متخصصين في هذا النوع من الأعمال.

ب-تقدير تكلفة كل بند من بنود الأعمال، ويتطلب ذلك حصر تكلفة المواد والأجور المباشرة اللازمة لتنفيذ بنود الأعمال، وكذلك تحديد تكلفة الأعمال المطلوب

إسنادها إلى مقاولي الباطن الإخصائيين، وتتطلب هذه الخطوات التعرف على الأسعار الحالية للمواد وفئات الأجور، والرجوع إلى سجلات المنشأة للتعرف على مقاولي الباطن الإخصائيين، وذلك من أجل التعامل معهم ودراسة كفاءتهم وإمكاناتهم المادية في التنفيذ.

ج- تقدير بنود التكاليف المباشرة الأخرى، وهذه تشمل ما يلي:

1- *تكاليف صناعية مباشرة*: وهي عبارة عن التكاليف اللازمة لإعداد موقع العمل مثل تمديدات المياه والكهرباء وإقامة المباني المؤقتة وغيرها.

2- *مصروفات إدارية*: وتتضمن أجور ورواتب الجهاز الفني والإداري المرتبط بالعملية، والتأمين ضد الحريق والسرقة وغيرها.

د- تقدير نصيب العملية من المصروفات الإدارية والعمومية للشركة والتي تخص جميع عمليات شركة المقاولات.

هـ- إعداد قائمة التكاليف التقديرية للعطاء وتظهر هذه القائمة بالشكل التالي:

1- بنود الأعمال		
أ- أعمال الحفر والردم	X	
ب-أعمال إنشائية	X	
ج- أعمال تكميلية	X	
	XXX	
2- تكاليف مباشرة أخرى		
صناعية	X	
إدارية	X	XX
3- مصروفات إدارية وعمومية للعملية (غير مباشرة)		XX
إجمالي تكاليف العملية (المشروع)		XXX
+ ربح (نسبة ......%)		XX
القيمة التعاقدية للعملية:		XXX

وتظهر قائمة التكاليف التقديرية للعطاء تكلفة بنود الأعمال والتكاليف المباشرة الأخرى (صناعية، وإدارية) ونصيب العملية من المصروفات غير المباشرة، وبإضافة نسبة الربح المرغوب تحقيقها على إجمالي التكاليف تنتج القيمة التعاقدية للعطاء.

و- تحديد فئات التعاقد لبنود الأعمال على أساس توزيع بنود التكاليف المباشرة (صناعية وإدارية) ونصيب العملية من المصروفات الإدارية والعمومية غير المباشرة.

إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ:

يتطلب إعداد البرنامج الزمني لتنفيذ العملية تقسيم هذه العملية إلى أجزائها الرئيسة ثم تقسيم هذه الأجزاء إلى بنود الأعمال التفصيلية، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي في التقيد ببنود الأعمال، نظراً لأن بعض البنود لا يصح البدء فيها إلا بإتمام تنفيذ البنود الأخرى، وبعد تحديد بنود الأعمال التفصيلية للعملية، يتم تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل بند، مع مراعاة التسلسل المنطقي للأعمال وبرنامج الحصول على احتياجاتها من المواد والعمال والوسائل الآلية.

إعداد سجل تشغيل العمليات:

ويشمل سجل تشغيل العملية الآتي:

أ- بيانات عن العملية: مثل صاحب العمل، وموقع العمل، والقيمة التعاقدية للعملية ،وتاريخ التعاقد وتاريخ بدء التعاقد والتاريخ المتوقع للانتهاء من التنفيذ.

ب- الرسومات والتصميمات والمواصفات الفنية الخاصة بإجراء العملية.

ج- بنود الأعمال المطلوب تنفيذها وفئات الأسعار التي ستتم المحاسبة على أساسها.

تحديد التكلفة الفعلية للمشاريع في شركة المقاولات:

أهداف تحديد تكلفة المشاريع:

1- حصر تكلفة كل مشروع مقاولة على حدة، وبذلك تتمكن الشركة من معرفة الربح أو الخسارة من كل مشروع بمقارنة تكاليفه مع إيراداته.

2- تحقيق الرقابة على تكاليف المشاريع والعمل على تخفيضها إلى أقل حد ممكن.

3- يساعد تحديد تكلفة كل مشروع على تسعير المشاريع المماثلة التي تتلقاها الشركة في المستقبل.

إجراءات تحديد تكلفة المشاريع:

يتم تحديد تكلفة كل مشروع بحصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة الخاصة به، وإذا كانت شركة المقاولات تقوم بتنفيذ أكثر من مشروع، فإنها تعطي لكل مشروع رقمًا خاصًا يميزه عن غيره من المشاريع الأخرى، وبذلك تسهل عملية تجميع التكاليف المتعلقة بكل مشروع، إن مركز التكلفة (Cost Center) يمثل المشروع، وتصب جميع التكاليف المباشرة من مواد وأجور في هذا المركز، كما يتحمل كل مشروع نصيبه من التكاليف غير المباشرة، وفي حالة تعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها شركة المقاولات فإنه يفتح في دفتر اليومية العامة والأستاذ العام حساب لكل مشروع يمثل حساب مراقبة المشروع، بالإضافة إلى ذلك يخصص دفتر أستاذ مساعد لكل مشروع، ويتضمن هذا الدفتر حساب التكاليف الخاصة بالمشروع بصورة تفصيلية، ويجب أن يتعادل حساب التكاليف الخاصة بالمشروع بصورة تفصيلية، كما يجب أن يتعادل حساب مراقبة المشروع في دفتر الأستاذ العام مع مجموعة أرصدة حسابات التكاليف في دفتر أستاذ المشروع.

المقاولون من الباطن:

إن المقاول لا يستطيع بمفرده أن يقوم بتنفيذ جميع أعمال المشروع لأن تنفيذ المشروع يحتاج - في معظم الأحيان - إلى أعمال فنية متخصصة، لذلك كان لابد من اللجوء إلى متعهدين فرعيين يقومون بتنفيذ هذه الأعمال، فمثلاً في مقاولات إنشاء المباني يحتاج المقاول إلى بنائين وإلى متخصصين لتمديد الأدوات الصحية والتدفئة والكهرباء وغيرها، ولذلك يعهد المقاول إلى متعهدين فرعيين لتنفيذ هذه الأعمال، ويطلق على هؤلاء المتعهدين "مقاولون من الباطن"، وعند اختيار المقاول من الباطن والاتفاق معه على الشروط والمواصفات الخاصة بالمقاولة يتم عمل عقد بين الشركة والمقاول، وتُحدد في هذا العقد الأسعار والمواصفات ومدة التنفيذ، ويتم الاستلام من المقاولين من الباطن حسب العمل المنجز، ويتم تقدير العمل المنجز بواسطة محاسبي الكميات والمساحين والمهندسين،

ويحمل المشروع بالقيمة الإجمالية المستحقة للمقاولين من الباطن، ودون الحاجة إلى ذكر العناصر التي تتألف منها.

تكاليف غير مباشرة:

بالإضافة إلى التكاليف المباشرة والتي يمكن حصرها وتحميلها على المشروع مباشرة، فإنه توجد تكاليف غير مباشرة لأعمال الصيانة، والمحروقات، والفحوصات المخبرية، ورواتب المشرفين والمهندسين، وهذه التكاليف تعتبر جزءًا من تكلفة المشروع ويجب تحديد نصيب كل مشروع من هذه التكلفة، وهناك عدة طرق لمعالجة التكلفة غير المباشرة.

1- حصر التكلفة غير المباشرة التي تخص الفترة المالية، وتوزيعها على المشاريع، بناء على أسس متعددة كقيمة كل مشروع، أو حسب شهادات المهندسين في كل مشروع أو حسب التكلفة المباشرة لكل مشروع أو على أساس ساعات العمل المباشر.

2- استخدام معدل التحميل المحدد مسبقًا، ويحدد هذا المعدل بقسمة التكلفة غير المباشرة المقدرة على أساس التحميل الذي قد يكون تكلفة المواد المباشرة أو تكلفة العمل المباشر أو ساعات العمل المباشرة، وإذا استخرج معدل التحميل، فإنه يستخدم في إيجاد قيمة التكلفة غير المباشرة التي تخص كل مشروع.

المصاريف العمومية والإدارية:

تعتبر المصاريف العمومية والإدارية المختلفة التي تنفقها شركات المقاولات (النفقات الإدارية المختلفة وإهلاك أثاث الإدارة وفوائد القروض والبنوك وغيرها) تكلفة فترة، أي تخص الفترة المالية، ولذلك تظهر في قائمة نتيجة الأعمال للشركة.

طرق احتساب أرباح المقاولات:

إن مبدأ التحفظ في المحاسبة يقضي بأن أرباح مشروعات المقاولات ليست نهائية مؤكدة إلا بعد إنجاز العمل واعتماده من مهندسي العمل، فإذا تم إنجاز المشروع خلال السنة المالية الجارية فلا توجد أية صعوبات محاسبية، لأنه عند ذلك يمكن تطبيق مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات واستخراج الربح أو الخسارة من المشروع، ولكن إذا ما

انتهت السنة المالية لشركة المقاولات، في حين لا تزال بعض المشروعات تحت التنفيذ، فإنه تبرز مشكلة تحديد أرباح مثل هذه المشروعات، وهناك طريقتان من أكثر الطرائق ملاءمة لعقود المقاولات طويلة الأجل في قطاع التشييد يؤثر اختيار إحداهما على توقيت الدخل بين العديد من الفترات المحاسبية وهما:

1- طريقة نسبة الإنجاز (Percentage of Completion):

بموجب هذه الطريقة تحسب أرباح المشاريع التي لا تزال تحت التنفيذ، وترحل هذه الأرباح إلى قائمة نتيجة الأعمال، وهذه الطريقة تتماشى مع المبدأ المحاسبي المتعارف عليه بأن الإيراد يتحقق بعد إتمام عملية البيع، وحتى يمكن تطبيق هذه الطريقة يجب توافر الشروط التالية:

1- أن يكون الجزء التام من المشروع كبيراً.

2- أن يكون بالإمكان تقدير التكاليف الكلية للمشروع بصورة صحيحة، ومن الملاحظ أن إنجاز بعض العقود يتطلب استعمال كميات كبيرة من المواد الواجب طلبها قبل البدء في العمل الفعلي في عقد المقاولات، وقد تشكل تكلفة هذه المواد جزءًا كبيرًا من مجموع تكلفة العقد بالرغم من عدم وجود أعمال منجزة في هذه المرحلة.

3- إذا كانت نتيجة تقدير التكلفة الكلية للمشروع تدل على وجود خسارة في المشروع، فيفضل عمل احتياطي لمقابلة هذه الخسارة.

4- في حالة احتساب أرباح المشروعات غير التامة، فإنه على شركة المقاولات أن تحتاط لاحتمالات المستقبل مثل احتمال ارتفاع أسعار المواد أو معدلات الأجور، أو عدم مطابقة جزء من المشروع للمواصفات أو التأخير في التسليم. وهذه الاحتمالات تؤثر على النتيجة النهائية لكل مشروع، لذلك يرحل جزء من أرباح المشروعات غير التامة إلى قائمة نتيجة الأعمال، والباقي يرحل إلى احتياطي الطوارئ، وتحدد نسبة احتياطي الطوارئ حسب نوع المشروع والشروط والمواصفات الخاصة بتنفيذه، فمثلاً يتم احتساب الربح والخسارة للمشاريع غير التامة في حالة تطبيق طريقة تقسم التكلفة الفعلية للعمل التام على التكلفة الكلية المقدرة للمشروع ثم تضرب هذه نسبة الإنجاز كما يأتي:

طريقة التكلفة: وبموجب هذه الطريقة النسبة بقيمة المشروع المتفق عليه مع العميل، ويستخرج بذلك مقدار الإيراد عن العمل التام، وبعد ذلك يقارن هذا الإيراد مع التكلفة الكلية للعمل التام لاستخراج الربح أو الخسارة عن العمل التام. ثم يحجز جزء من هذا الربح كاحتياطي طوارئ والباقي يرحل لقائمة نتيجة الأعمال لشركة المقاولات، ويستخدم هذا الربح بعد خصم المصروفات الإدارية والبيعية كأساس لفرض الضريبة، ومن محاسن هذه الطريقة أنها تقوم على توزيع الدخل على الفترات المالية للمشروع وبيان الوضع المالي للمشروع غير المنجز في نهاية كل فترة مالية. ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما تكون الأجزاء التامة من المشروع كبيرة ولم يبق على إتمامه إلا جزء صغير وذلك لأن عملية تقدير التكاليف للجزء المتبقي تكون معقولة.

إن طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح المشروعات غير التامة مقبولة ومتفقة مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وأوصى باستخدامها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، والحكمة في استخدام هذه الطريقة تتلخص فيما يلي:

1- معرفة قيمة أرباح المشروعات أولاً بأول، أي بنهاية كل فترة مالية حتى يمكن توزيع أرباح على المساهمين في شركات المقاولات المساهمة.

2- معرفة أرباح المشروع لكل فترة مالية لتقديمها لدائرة ضريبة الدخل التي تقدر الضرائب على أساس سنوي، هذا ويجب عدم احتساب الأرباح المستخرجة بموجب هذه الطريقة بكاملها، وإنما لابد من حجز نسبة منها لمقابلة الاحتمالات الطارئة و التكلفة غير المتوقعة التي هي من مزايا المقاولات طويلة الأجل.

لكن من مساوئ استخدام هذه الطريقة وجود عنصر عدم التأكد في تقدير أرباح المشروعات غير التامة، مما ينتج عنه صعوبة تقدير التكلفة الكلية للمشروع،كما تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع دخل المشروع بين الفترات المالية على أساس التكلفة حيث:

1- تفترض هذه الطريقة أن تحقيق الربح يتناسب مع قيمة التكاليف المدفوعة، وهذا أمر غير دقيق، لأنه قد تكون التكلفة في المراحل الأولى للمشروع أعلى منها في

المراحل الأخيرة، كما أن التكلفة الكلية للمشروع غير مؤكدة، وذلك بسبب ارتفاع الأسعار.

2- تقديرات المهندسين الخاصة بالعمل المنجز لتاريخه منسوبًا إلى العمل الكلي المطلوب إنجازه في العقد.

ويتم احتساب أرباح العمل التام من المشروع غير المنجز كما يلي:

$$\frac{\text{قيمة شهادة (تقديرات) المهندسين}}{\text{القيمة الإجمالية للمشروع}} \times \text{الربح المنتظر للمشروع بكامله}$$

والربح المنتظر للمشروع = القيمة الإجمالية للمشروع – جملة تكلفة المشروع المتوقعة والواقع أنه ربما تكون تقديرات المهندسين غير حقيقية

وتؤثر تكلفة وإيرادات العمل المنجز على قائمة نتيجة الأعمال لشركة المقاولات، أما قائمة المركز المالي فلا تتأثر بأي شيء إلا إذا كان الإيراد الذي تحقق من المشروعات غير التامة أقل أو أكثر من قيمة مستخلصات الأعمال التامة المعتمدة من المهندس، فإذا كان الإيراد المحقق خلال الفترة المالية أكبر من قيمة المستخلصات المعتمدة، فإن الفرق سيظهر في جانب الأصول في الميزانية تحت عنوان الإيرادات المحققة من المستخلصات المعتمدة.

وإذا كان الإيراد المحقق خلال الفترة المالية أقل من قيمة المستخلصات المعتمدة فإن الفرق يظهر في جانب الخصوم في الميزانية تحت عنوان: زيادة قيمة المستخلصات المعتمدة عن الإيرادات المحققة.

2- طريقة المقاولة المنتهية (العقد المنجز بالكامل Full Completion):

بموجب هذه الطريقة لا تحتسب أرباح المشروعات لشركات المقاولات إلا بعد إتمامها، أو بعد أن تصبح شبه تامة، وعمليات المشروعات غير التامة لا تؤثر على قائمة نتيجة الأعمال إلا فيما يتعلق باحتياطي الخسارة، إذا كان المشروع غير التام في حالة خسارة، وفي حالة إتمام المشروع تقارن تكلفة من مواد وعمال و تكلفة غير مباشرة مع قيمة المشروع للتوصل إلى الربح أو الخسارة.

ومن حسنات هذه الطريقة أنها تعطي نتائج واقعية حيث لا تحتسب الأرباح إلا بعد إتمام المشروع ومعرفة تكلفته الفعلية، وبذلك يمكن تجنب تأثير عنصر عدم التأكد على نتائج أعمال شركة المقاولات.

أما مساوئ استخدام هذه الطريقة فتتلخص في أنها لا تظهر نتيجة أعمال المشروع غير التام في نهاية الفترة المالية وخاصة بالنسبة للمشروعات التي يحتاج تنفيذها أكثر من سنة، وهذا يؤدي إلى عدم توزيع أرباح المشروع بين الفترات المالية الخاصة بتنفيذه.

ولا تتأثر قائمة نتيجة الأعمال لشركة المقاولات بتكلفة الأعمال التامة من المشاريع تحت التنفيذ أو بالمتحصلات عن هذه الأعمال، وتظهر تكلفة المشروعات غير التامة في جانب الأصول في الميزانية تحت عنوان: "أعمال تحت التنفيذ" وتظهر الإيرادات المحصلة عن الأعمال التامة في جانب الخصوم تحت عنوان: مبالغ مقبوضة كدفعات على حساب المشروع.

وقد أوصى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين في Accounting Research Bulletin No. 45 بإجراء تسوية بين تكاليف أعمال تحت التنفيذ والمتحصلات عن هذه الأعمال، فإذا كانت التكلفة أكبر من المتحصلات يظهر الفرق في جانب الأصول في الميزانية تحت عنوان: قيمة الزيادة في التكلفة عن متحصلات مشاريع تحت التنفيذ، أما إذا كانت المتحصلات عن أعمال تحت التنفيذ أكبر من التكلفة فيظهر الفرق في جانب الخصوم في الميزانية تحت عنوان: قيمة الزيادة في المتحصلات عن التكلفة مشاريع تحت التنفيذ.

ويفضل استخدام طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح أو خسائر المشاريع غير التامة إذا كانت قيمة العقد مضمونة التحصيل وكان بالإمكان تقدير التكلفة الكلية للمشروع بصورة صحيحة، أما إذا كانت هناك صعوبة في تقدير هذه التكلفة فيستحسن استخدام طريقة المقاولة المنتهية.

الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع منها:

1- قام (الشاذلي؛ سالم تحسين، 1987) بدراسة تحليلية مقارنة حول تقييم السياسات المحاسبية الخاصة بقياس أرباح عقود المقاولات، وذلك في ضوء ما جاء بتقرير لجنة المعايير المحاسبية الدولية والذي قرر استخدام إحدى الطريقتين: نسبة الإنجاز أو طريقة العقد المنتهي، وقد شملت الدراسة عدة دول هي استراليا، وكندا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وجمهورية مصر العربية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- هناك تعدد في استخدام سياسات مختلفة لقياس أرباح عقود المقاولات في الدول التي شملتها الدراسة.

ب- إن المعايير التي أوصت بها اللجنة الدولية قد فشلت في معالجة مشكلة قياس أرباح هذه الأنشطة، لذلك أوصت الدراسة بإعطاء حرية أكبر لإدارة شركات المقاولات في اختيار الطريقة التي تراها مناسبة.

وقد أوصت الدراسة باتباع طريقة ربح الجزء التام بشروط محددة، ومن أجل تطوير معايير المحاسبة الدولية الخاصة بقياس أرباح عقود المقاولات، ويجب وضع الشروط والقواعد الخاصة بأية طريقة تتبع.

2- نشرت مجلة المحاسب القانوني العربي لسنة 1994 في عددها الثالث والثمانين تقريرًا عن الأصل المحاسبي الدولي الحادي عشر "محاسبة عقود المقاولات" تناول المعالجة المحاسبية لعقود المقاولات في البيانات المالية للمتعهد، كما تناول هذا الأصل المقاولات التي تمتد على فترتين محاسبيتين مختلفتين، وأن أحكام هذا الأصل تنطبق على عقود تقديم خدمات، شرط أن تكون متعلقة بعقد مقاولة لإنشاء أصل ما، وقد تم تحديد أنواع عقود المقاولات والمعالجات المحاسبية لتكلفة وإيرادات عقود المقاولات، وطرق تحقق إيرادات عقود المقاولات بطريقة نسبة العمل المنجز وطريقة المقاولة المنتهية والمفاضلة بين هاتين الطريقتين، وكيفية الإفصاح عن نتائج عقود طويلة الأجل.

3- كما احتوت مجلة المحاسب القانوني العربي، 1990 في عددها 49 تقريرًا عن دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع التشييد، حيث قامت بتعريف المحاسب وتحديد الوظائف الأساسية للمحاسب وتحديد أنواع القرارات الخاصة بالمقاولات، كما عملت على تقييم العمل المنجز وأساليب المحاسبة المختلفة في عقود المقاولات، وشرحت أسلوب نسبة العقد المنجز وأسلوب العقد المنجز.

4- أجرى (خشارمة، 2000) دراسة بعنوان "طريقة نسبة الإنجاز في احتساب العقود طويلة الأجل في شركات المقاولات الأردنية" والتي هدفت لتقييم فاعلية أسلوب "نسبة الإنجاز" في احتساب تكلفة ونتائج العقود طويلة الأجل في شركات المقاولات بصورة دقيقة وسليمة والاستفادة من الأخطاء وتجاوز المعوقات. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التزام المقاول بالسياسات المحاسبية المتبعة يؤدي إلى تحقيق "نسبة الإنجاز" بكفاءة وفاعلية، وأن حصول المقاول على التمويل اللازم ذو أهمية إيجابية لتحقيق نسبة الإنجاز.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها أنْ تكون هناك تقديرات محددة مقدمًا لبنود تكاليف العقد حتى يمكن مقارنة التكاليف الفعلية بها، وذلك لضمان إحكام الرقابة وتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها في الوقت المناسب، كما أوصت الدراسة أيضًا بأن يتم الاعتماد على طريقة أو سياسة واحدة في قياس ربح العقد تحت ظروف محددة في ظل استخدام طريقة "نسبة الإنجاز".

فرضيات البحث:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تقوم على اختبار الفرضيات التالية:

1- إن زيادة دراسة تكاليف أي عطاء تؤدي إلى زيادة الدقة في اختيار ذلك العطاء والفقرات من 1-4 من الاستبانة تستخدم لاختبار هذه الفرضية.

2- إن زيادة الدقة في احتساب تكاليف مشروع ما في شركة المقاولات تؤدي إلي زيادة اتخاذ قرارات سليمة، والفقرات من 5-8 من الاستبانة تختبر هذه الفرضية.

3- إن استخدام طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح شركات المقاولات يؤدي إلى زيادة التمثيل الواقعي للوضع المالي للشركة، والفقرات من 9-14 في الاستبانة تختبر هذه الفرضية.

تحليل النتائج:

يظهر الجدول رقم (1) التحليل الإحصائي لجميع فقرات الاستبانة، مبيناً النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (1)

التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- يتطلب إجراء دراسة عطاء أي مشروع في شركة ما اشتراك كل من الفنيين ومحاسب التكاليف	34 %69.4	12 %24.50	1 %2.0	1 %2	1 %2	4.57	0.82
2- تعتمد دراسة أي عطاء في الدرجة الأولى على الدقة في تحديد سعر العطاء.	18 %36.7	27 %55.1	1 %2	3 %6.1	–	4.22	0.77
3- يفضل التعرف على الأسعار الحالية للمواد وفئات الأجور اللازمة لتنفيذ العمل عند التعاقد.	11 %22.4	29 %59.2	8 %16.3	–	1 %2	4	0.76
4- إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ عن طريق تقسيم العملية إلى أجزائها الرئيسة ثم تقسيم الأجزاء الرئيسة إلى بنود الأعمال التفصيلية، له أهمية كبيرة في تنفيذ العطاء.	13 %26.5	28 %57.1	4 %8.2	4 %8.2	–	4.02	0.83
5- تقوم الشركة بتحديد تكلفة كل مشروع على حدة لمعرفة درجة الربح أو الخسارة.	17 %34.7	21 %42.8	7 %14.3	4 %8.2	–	4.04	0.91
6- لا يفضل أن تقوم شركة المقاولات بالفصل بين التكلفة المباشرة وغير المباشرة لمعرفة تأثيرها على نتائج المشروع.	10 %20.4	20 %40.8	3 %6.1	14 %28.6	2 %4.1	3.45	1.23
7- الهدف الرئيس من دراسة محاسبة التكاليف في شركة المقاولات هو اتخاذ قرارات سليمة.	15 %30.6	25 %51	5 %10.2	4 %8.2	–	4.04	0.87
8- لتحديد تكلفة كل مشروع منفردًا في حالة تعدد المشاريع يفضل فصل تكلفة كل مشروع على حدة عن طريق تخصيص حساب مستقل لكل مشروع.	10 %20.4	31 %63.3	5 %10.2	2 %4.1	1 %2	3.96	0.82
9- وضع معايير ومقاييس من قبل الشركة تساعد في تحديد واحتساب التكلفة بشكل مناسب.	12 %24.5	24 %49	5 %10.2	7 %14.3	1 %2	3.80	1.04
10- عند استخدام طريقة نسبة الإنجاز يفضل أن تكون نسبة الإنجاز 50% أو أكثر عند إعداد القوائم المالية.	6 %12.2	17 %34.7	14 %28.6	12 %24.5	–	3.35	0.99
11- يفضل عمل احتياطي لمقابلة الخسارة إذا كانت نتيجة تقدير التكلفة الكلية للمشروع تدل على وجود خسارة.	13 %26.5	19 38.8	11 %22.4	6 %12.3	–	3.80	0.98
12- يؤخذ مبدأ الحيطة والحذر لمواجهة ارتفاع الأسعار والمواد ومعدلات الأجور .. إلخ عند احتساب أرباح المشروعات غير المكتملة.	15 %30.6	27 %55.1	3 %6.1	4 %8.2	–	4.08	0.84
13- معايير الملاءمة ودرجة الثقة في المعلومات من أهم معايير قياس أرباح عقود المقاولات.	14 %28.6	19 %38.8	8 %16.3	8 %16.3	–	3.80	1.04
14- يفضل استخدام طريقة المقاولة الكاملة لإعطاء نتائج أكثر واقعية من طريقة نسبة الإنجاز.	5 %10.2	19 %38.8	7 %14.3	17 %34.7	1 %2	3.20	1.10

وبما أن الدرجات المعطاة لقياس أهمية درجة الفقرات تتراوح ما بين 1–5 في حدها الأعلى، فقد اعتبرت الفقرة التي تأخذ وسطًا حسابيًا أعلى من (3) فقرة مهمة بالنسبة لقطاع المقاولات، في حين اعتبرت الفقرة التي وسطها (3) فأقل فقرة محايدة أو غير مهمة نسبيًا، وسيتم تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بكل فرضية على حده كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

تم تحليل الفقرات المتعلقة بالفرضية الأولى كما يلي:

أظهر الجدول موافقة المجيبين القوية على اشتراك الفنيين ومحاسبي التكاليف في دراسة عطاء أي مشروع، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.57) مما يدل على أهمية اشتراك كامل العناصر الفنية والمحاسبية في عطاء أي مشروع، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.82)، مما يدل على عدم وجود تشتت في انحراف العينة حول هذه الفقرة.

كما أظهر الجدول موافقة المجيبين القوية فيما يتعلق بدقة تحديد سعر العطاء والذي تعتمد عليه دراسة العطاء ككل، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.22)، مما يدل على أهمية سعر العطاء المناسب والدقيق في تحديد نجاح هذا العطاء وتنفيذه على أرض الواقع، كما بلغ الانحراف المعياري (0.77) الذي يدل على صغر التباين في الآراء بين المجيبين بالنسبة لهذه الفقرة.

وفيما يتعلق بالفقرة الثالثة المتعلقة بالتعرف على الأسعار الحالية لمواد وفئات الأجور اللازمة لتنفيذ العمل عند التعاقد، أظهر الجدول أهمية الفقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي(4)، والانحراف المعياري(0.76) مما يشير لصغر حجم التباين بآراء المجيبين.

أما بالنسبة للفقرة الرابعة المتعلقة بإعداد البرنامج الزمني للتنفيذ وتقسيم العملية إلى أجزائها الرئيسة، فقد أظهر الجدول أهمية الفقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.83) مما يشير لصغر حجم التباين بآراء المشاركين بالاستبانة.

وتدل نتائج الفقرات الأربع السابقة على قبول الفرضية الأولى، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذه الفقرات مجتمعة (4.22) والانحراف المعياري (0.80)، مما يدل على صغر حجم التباين في آراء المشاركين في الدراسة من قطاع المقاولات، ويستدل أيضًا

من قبول هذه الفرضية على درجة أهمية دور المحاسبة في تحديد سعر العطاء وتحديد الأسعار للأجور والمواد، وغير ذلك من العمليات التي تسهم في إنجاح أي عطاء.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

أظهر الجدول موافقة المجيبين على الفقرة الخامسة المتعلقة بتحديد تكلفة كل مشروع على حدة لمعرفة درجة الربح أو الخسارة لهذا المشروع، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.04) والانحراف المعياري (0.91)، مما يدل على عدم وجود تباين في آراء المجيبين بالنسبة لهذه الفقرة.

أما بالنسبة للفقرة السادسة والمتعلقة بعدم تفضيل الفصل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمعرفة تأثير هذه التكاليف على نتائج المشروع فقد أظهر الجدول عدم أهمية هذه الفقرة مقارنة مع الفقرات السابقة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.45) وهو أمر طبيعي لأن الفصل بين هذه التكاليف يعتبر مفيدًا للتعرف على نتائج المشروع بدقة.

أما بالنسبة للفقرة السابعة والمتعلقة بدور محاسبة التكاليف في اتخاذ قرارات سليمة في شركة المقاولات، فقد أظهر الجدول موافقة المجيبين عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.04) مما يدل على أهمية هذه الفقرة في إصدار قرارات سليمة نابعة من توزيع سليم ودقيق للتكاليف من خلال محاسبة التكاليف في شركات المقاولات، ومما يدل أيضاً على أهمية هذه الفقرة اتفاق المجيبين، وعدم وجود تشتت في آراءهم حولها، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.87).

وفيما يتعلق بالفقرة الثامنة المتعلقة بتخصيص حساب مستقل لكل مشروع على حدة وفصل تكاليف كل مشروع عن الآخر لتحديد تكلفة كل مشروع بدقة، فقد أظهر الجدول موافقة المجيبين عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.96) مما يدل على أهمية هذه الفقرة، ولكن بشكل أقل من الفقرات السابقة، وربما يعود ذلك لأسباب متعلقة بالشركة نفسها وطريقة معاملة مشاريعها المتعددة.

ومن خلال النتائج السابقة للفقرات (5–8) تقبل هذه الفرضية، ولكن بنسبة أقل من قبول الفرضية الأولى، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات مجتمعة (3.87)، وهو ما يعتبر مقبولاً بشكل كبير لغايات هذه الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

تضم هذه الفرضية 6 فقرات (9–14)، وفيما يلي تحليل كل فقرة على حده:

بالنسبة للفقرة التاسعة والمتعلقة بقيام شركة المقاولات بوضع معايير ومقاييس تساعد في تحديد واحتساب التكاليف بشكل مناسب، فقد أظهر الجدول موافقة المجيبين، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.80) مما يدل على أهمية وضع مثل هذه المعايير والمقاييس من قبل شركة المقاولات لتساعد في تنظيم تكاليف هذه الشركة بشكل مناسب.

بلغ الانحراف المعياري (1.04) وهو كبير نسبياً مما يدل على وجود تشتت في آراء المجيبين، وربما يعود ذلك لعدم ثبات هذه المعايير والمقاييس وعدم تطبيقها بشكل مناسب.

أما بالنسبة للفقرة العاشرة والمتعلقة بتفضيل أن تكون نسبة الإنجاز 50% أو أكثر عند استخدام طريقة نسبة الإنجاز لمعالجة الأرباح والتكاليف، أظهر الجدول موافقة العينة عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.35) مما يدل على أهمية هذه الطريقة، ولكن مع وجود بعض التفاوت في الاتفاق على أهميتها، لأن بعض الشركات لا تفضل طريقة نسبة الإنجاز،وذلك لأسباب تتعلق بظروف هذه الشركات، كما بلغ الانحراف المعياري(0.99).

وبالنسبة للفقرة الحادية عشرة والمتعلقة بتفضيل عمل احتياطي لمقابلة الخسارة إذا وقعت بعد تنفيذ مشروع معين، فقد أظهر الجدول مدى أهمية ذلك لحماية الشركة من الإفلاس والفشل إذا وقعت خسارة كبيرة نسبيًا، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.80) كما بلغ الانحراف المعياري (0.98).

وفيما يتعلق بالفقرة الثانية عشرة المتعلقة بأخذ مبدأ الحيطة والحذر لمواجهة ارتفاع الأسعار والمواد والأجور وغير ذلك عند احتساب أرباح المشروعات غير المكتملة، أظهر الجدول موافقة المجيبين القوية عليها، فبلغ الوسط الحسابي (4.08)، مما يدل على اتفاق المجيبين من قطاع المقاولات على أهمية هذا المبدأ في التطبيق العملي للمشروعات لما يوفره من حماية لشركات المقاولات من ارتفاع الأسعار، وغير ذلك، ومما يؤيد هذا الاتفاق في الرأي الانحراف المعياري الصغير نوعًا ما والبالغ (0.84).

وفيما يتعلق بالفقرة الثالثة عشرة والتي تتعلق بأهمية معايير الملاءمة ودرجة الثقة في المعلومات في قياس أرباح عقود المقاولات، فقد أظهر الجدول أهمية هذه الفقرة من خلال موافقة المجيبين عليها حيث بلغ الوسط الحسابي (3.80)، ولكن كان هناك تباين في آراء المجيبين حول هذه الفقرة، حيث بلغ الانحراف المعياري لها (1.54).

أما الفقرة الرابعة عشرة، والتي تتعلق بتفضيل استخدام طريقة نسبة الإنجاز، فقد أظهر الجدول عدم موافقة المجيبين عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.20)، وهو قليل نسبيًا مما يدل على الأهمية القليلة لهذه الفقرة، وبلغ الانحراف المعياري (1.10) وهو كبير نسبيًا، ويدل على مدى التباين في الآراء حول هذه الفقرة، وربما يكون السبب في ذلك هو وجود طرق كثيرة لاحتساب الأرباح والتكاليف في شركات المقاولات وكل شركة تستعمل الطريقة التي تخدم ظروفها الاقتصادية، لذلك فإن هذا التباين يعتبر طبيعيًا نوعًا ما، مع الأخذ بعين الاعتبار أن لكل طريقة أهميتها ولها ما قد يعاب عليها.

فمن خلال النتائج السابقة للفقرات (9–14) المكونة لهذه الفرضية تقبل هذه الفرضية مع وجود بعض التحفظ، وهذا القبول يأتي من خلال الوسط الحسابي الكلي لفقرات هذه الفرضية مجتمعة، والبالغ (3.67)، فهو وسط مقبول بناءً على مقياس الأهمية في هذه الاستبانة.

النتائج والتوصيات:

في ضوء التحليل أعلاه فقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت الدراسة أنه لنجاح أي عطاء لمشروع معين يجب أن يشترك فيه كل الفنيين، وخصوصاً محاسبي التكاليف لتحديد التكاليف بدقة، وبشكل صحيح ليأتي بعد ذلك تحديد السعر الأمثل لهذا العطاء، والذي على أساسه يتم قبول عرض شركة المقاولات بالنسبة لهذا العطاء.

2- بعد قبول أي عطاء لمشروع معين يجب إعداد برنامج زمني لتنفيذ هذا العطاء، ومن ثم تقسيم هذا البرنامج إلى أجزاء ليأخذ كل قطاع من شركة المقاولات دوره بشكل صحيح لإنجاز هذا العطاء وضمن الوقت المحدد.

3- تعتبر طريقة نسبة الإنجاز من أنجح الطرق في احتساب أرباح شركة المقاولات بشرط أن تزيد هذه النسبة عن 50% فأكثر لإعطاء دقة أكثر وموضوعية أكبر في عملية احتساب الأرباح.

وفي ضوء النتائج أعلاه فإن الباحث يوصي بالآتي:

1- ضرورة الفصل بين المشاريع المتعددة إذا كانت شركة المقاولات تنفذ أكثر من مشروع وذلك من أجل تحديد تكاليف وأرباح كل مشروع على حدة لقياس كفاءة العمل في كل مشروع، ويقع على عاتق الوحدة المحاسبية في هذا المجال عملية الفصل، ليس فقط بين تكاليف كل مشروع كل على حدة، بل والقيام بالفصل بين هذه التكاليف إن كانت مباشرة أو غير مباشرة أو غير ذلك، وتقسيم الأرباح - أيضًا - حسب الطريقة التي تتبعها شركة المقاولات.

2- يجب أن تقوم الشركة بوضع معايير ومقاييس تساعد الوحدة المحاسبية في الشركة في احتساب التكاليف والأرباح بشكل مناسب وسليم.

3- القيام بعمل احتياطي لمقابلة الخسائر التي قد تواجه شركة المقاولات من جراء مشروع ما يساعد في تفادي الإفلاس، وحل الشركة إذا كانت الخسارة كبيرة، والقيام أيضًا بأخذ مبدأ الحيطة والحذر في مواجهة ارتفاع أسعار المواد والأجور، وغير ذلك مما تحتاجه شركة المقاولات لإتمام مشروع معين واحتساب أرباح المشروعات غير المكتملة.

المـــراجـــع

1- الأصل المحاسبي الحادي عشر "محاسبة عقود المقاولات"، ***المحاسب القانوني العربي***، ع 83، 1994، ص ص 10-13.

2- خشارمة، حسين علي. طريقة نسبة الإنجاز في احتساب العقود طويلة الأجل في شركات المقاولات الأردنية. ***مجلـــة الإداري***، ع 83، كانون أول، 2000، ص ص 147 – 180.

3- الشاذلي، سالم تحسين. تقسيم السياسات المحاسبية لتحديد الأرباح لعقود المقاولات. ***مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين***، ع 35، القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، 1986. ص ص 105 – 145.

4- شافعي، أحمد. ***أصول المحاسبة في مقاولات المباني***. ط 3. القاهرة: عالم الكتب، ، 1987.

5- شافعي أحمد. ***تكاليف المقاولات***. ط 2. القاهرة: عالم الكتب، 1983.

6- غرايبة، فوزي. ***محاسبة التكاليف: المبادئ والإجراءات الرقابية***. ط 2. عمان: جمعية المطابع التعاونية، 1979.

7- المحاسبة في خدمة الإدارة. ***المحاسب القانوني العربي***، ع 49، 1990، ص ص 36-46.

8- مرعي، عبد الحميد. ***محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة***. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 1974.

9- المصري، أحمد محمد. ***إدارة شركات المقاولات***. الأسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998.

10- المصري، أحمد محمد. ***الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة***. الإمارات: دار القلم،1989.

المـــلاحـــق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

أخي المجيب، أختي المجيبة:

نظراً لما لقطاع المقاولات في الأردن من أهمية كبيرة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأردن، فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة نظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي في إنجاح المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات. أرجو قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية ووضع إشارة (×) أمام الفقرة التي تعكس وجهة نظرك. هذا ولن تستخدم المعلومات التي تدلون بها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يتطلب إجراء دراسة عطاء أي مشروع في شركة ما اشتراك كل من الفنيين ومحاسب التكاليف في الدراسة.					
2- تعتمد دراسة أي عطاء أولاً على الدقة في تحديد سعر العطاء.					
3- يفضل التعرف على الأسعار الحالية للمواد وفئات الأجور اللازمة لتنفيذ العمل عند التعاقد.					
4- إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ عن طريق تقسيم العملية إلى أجزائها الرئيسة ومن ثم تقسيم الأجزاء الرئيسة إلى بنود الأعمال التفصيلية له أهمية كبيرة في تنفيذ العطاء.					
5- تقوم الشركة بتحديد تكلفة كل مشروع على حدة لمعرفة درجة الربح أو الخسارة من هذا المشروع.					
6- لا يفضل أن تقوم شركة المقاولات بالفصل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمعرفة تأثيرها على نتائج المشروع					
7- الهدف الرئيس من دراسة محاسبة التكاليف في شركة المقاولات هو اتخاذ قرارات سليمة.					
8- لتحديد تكلفة كل مشروع على حدة في حالة تعدد المشاريع يفضل فصل تكاليف كل مشروع على حدة عن طريق تخصيص حساب مستقل لكل مشروع.					
9- وضع معايير ومقاييس من قبل الشركة يساعد في تحديد واحتساب التكاليف بشكل مناسب.					
10- عند استخدام طريقة نسبة الإنجاز يفضل أن تكون نسبة الإنجاز 50% أو أكثر عند إعداد القوائم المالية.					
11- يفضل عمل احتياطي لمقابلة الخسارة إذا كانت نتيجة تقدير التكاليف الكلية للمشروع تدل على وجود خسارة.					
12- يؤخذ مبدأ الحيطة والحذر لمواجهة ارتفاع الأسعار والمواد ومعدلات الأجور الخ عند احتساب أرباح المشروعات غير المتكاملة.					
13- معايير الملاءمة ودرجة الثقة في المعلومات من أهم معايير قياس أرباح عقود المقاولات.					
14- يفضل استخدام طريقة المقاولة الكاملة من أجل إعطاء نتائج أكثر واقعية من طريقة نسبة الإنجاز.					

The Role of Accounting in an Administrative Decision Making in Contracting Sector in Jordan

"An Empirical Study"

Dr. Hussein Ali Khasharma
Accounting Department
Faculty of Management & Economics
United Arab Emirates University

Abstract

This study aims at identifying the contributions of accounting systems and accountancy decisions in taking an administrative decisions and in the success of the projects which are executed by the contracting sector.

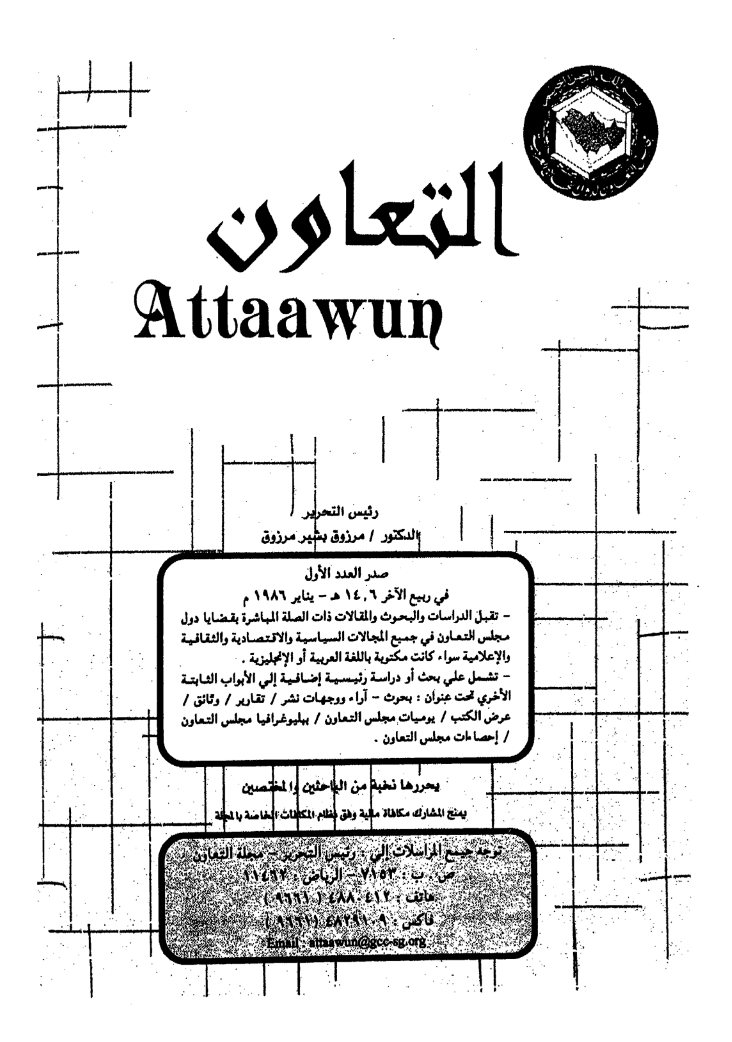
To achieve this goal a questionnaire was developed and distributed to the sample of the sample of the study.

The study concluded the following:

- Cooperation and participation of all technicians – specially the cost accountant in studying any project and specifying a timetable for execution and dividing the program into equal parts are a must for a successful contracting company.
- The performance percentage method in calculating the profits for the company considered the most successful method because it is more realistic in representing the financial situation of the company.

The study recommends that separation between different costs of contracting company is very necessary for calculating financial profit for a certain projects.

The study also recommends developing standards and measures in order to help the accounting entity in the company so as to calculate costs and profits properly.



التعاون
Attaawun

رئيس التحرير
الدكتور / مرزوق بشير مرزوق

صدر العدد الأول
في ربيع الآخر ١٤٠٦ هـ - يناير ١٩٨٦ م

- تقبل الدراسات والبحوث والمقالات ذات الصلة المباشرة بقضايا دول مجلس التعاون في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والإعلامية سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الإنجليزية .
- تشمل علي بحث أو دراسة رئيسية إضافية إلي الأبواب الثابتة الأخري تحت عنوان : بحوث - آراء ووجهات نشر / تقارير / وثائق / عرض الكتب / يوميات مجلس التعاون / ببليوغرافيا مجلس التعاون / إحصاءات مجلس التعاون .

يحررها نخبة من الباحثين والمختصين

يمنح المشارك مكافأة مالية وفق نظام المكافآت الخاصة بالمجلة

توجه جميع المراسلات إلي : رئيس التحرير - مجلة التعاون
ص . ب : ٧١٥٣ - الرياض : ١١٤٦٢
هاتف : ٤٨٨٠٤١٢ (٩٦٦١)
فاكس : ٤٨٢٩١٠٩ (٩٦٦١)
Email : attaawun@gcc-sg.org

المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل في مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين

د. يوسف حسين محمود عاشور(*)

ملخـــص:

نشأتْ مُؤسساتُ الإقراضِ الصغير فيْ المجتمعِ الفلسطيني نتيجةَ الحرمان الشديدِ للمجتمع بسبب الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ مِنَ الخدماتِ المصرفية، وبالأخصِّ حرمانه مِن القُدرةِ على الحصولِ على قروضٍ تساعدُ في تمويلِ الإنتاج. وقَدْ شجَّعَ هذا الوضعُ بعضَ مؤسساتِ العونِ الدوليةِ على محاولةِ تقديمِ مساعدات، وعليه بدأ في الثمانينياتِ انتشارُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ وبرامجهِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ. وقُدْ أثيرَ العديدُ من الأسئلةِ حولَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ مِنْ حيثُ فلسفتُها وأهدافُها وقدراتُها الإداريةِ والتنظيميةُ ومدى مُساهمتها في التنميةِ الاجتماعيةِ والاقتصاديةِ، والمشكلات الَّتي تواجهها.

يهدفُ هذا البحثُ إلى معرفةِ المشكلاتِ والمعوقاتِ الَّتي تعترضُ قراراتِ التمويلِ لدى هذه المؤسساتِ ودراستها، وقَدْ استندَ هذا البحثُ إلى الاستبيان في جمعِ المعلوماتِ، ومِن نتائجهِ الواضحة أنَّ أهمَّ المشكلاتِ الَّتي تُعاني منها هذه المؤسساتُ مشكلات قانونيةٌ تتمثلُ في ضعفِ البُنيةِ القانونيةِ الحاليةِ، وعدمِ الاستقرارِ السياسيِّ والاقتصاديِّ، و مشكلات تعودُ إلى العميلِ طالبِ التمويلِ تتمثلُ في ضعفِ القدرةِ على توفيرِ الضماناتِ المطلوبةِ، وعدمِ وجودِ بياناتٍ دقيقةٍ عَن مشروعهِ، بينما لمْ تُشكلْ العواملُ الدَّاخليةُ – سواءٌ إداريةٌ أو تنظيميةٌ – مشكلاتٍ تعوق عملَ هذه المؤسساتِ، كما أنَّه لا يبدو أنَّ هُناكَ ارتباطاً بينَ المشكلاتِ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ والمركزِ الوظيفيِّ للمستجيبين، وقَدْ جاءتْ نتائجُ البحثُ الحالي متوافقةً معَ بعضِ الأبحاثِ والدراساتِ المحليةِ والإقليميةِ.

(*) أستاذٌ مشاركٌ ، قسمُ إدارةِ الأعمالِ – الجامعةُ الإسلاميةُ بغزةَ – فلسطين.

1- مُقدِّمـــة:

1- 1- مؤسساتُ الإقراضِ الصّغير:

ينصبُّ هذا البحثُ على مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، Micro Finance (MFI) Institutions ، العاملةِ في فلسطينَ، وهي مؤسساتٌ غيرُ حكوميةٍ، وغيرُ هادفةٍ إلى الرّبحِ، ويُطلقُ عليها أيضاً "مؤسساتُ الإقراضِ المتخصصةِ"، و"مؤسساتُ الإقراضِ غيرِ الحكوميةِ"؛ حيثُ إنّها تُقدِّمُ التمويلَ للمشاريعِ الصغيرةِ في صورةِ قروضٍ.

وقَدْ تَمَّ استخدامُ مصطلحيِّ "التمويلِ" و"القروضِ" مترادفين، وكذلكَ تَمَّ استخدامُ مصطلحيِّ "مشكلة" و"صعوبة" مترادفين خلالَ البحث.

1- 2- نشأةُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير في فلسطينَ:

تلعبُ المؤسساتُ الماليةُ دوراً هاماً وخطيراً في الاقتصادِ، سواءٌ على المستوى المحليِّ أو الدوليِّ، والمؤسساتُ الماليةُ ببساطةٍ هي الوسيطُ أو حلقةُ الوصلِ بينَ مَنْ لديهم الأموالُ الفائضةُ عَن حاجتِهم ومَنْ هُم في حاجةٍ إلى هذه الأموالِ، أي أنَّها تنظيماتٌ لالتقاءِ الطلبِ على الأموالِ بالعرضِ عليها.

وتتضمنُ المؤسساتُ الماليةُ في الأحوالِ الطبيعيةِ- أيْ في المجتمعاتِ التي تتمتعُ باستقلالٍ سياسيٍّ واقتصاديٍّ- مؤسساتٍ مُتعدِّدةٍ مثلُ : المصارفُ بجميعِ أنواعِها التجاريةِ والمتخصصةِ، وصناديقِ التوفيرِ، وبيوتِ الاستثمارِ، وشركاتِ التأمينِ، والبورصاتِ وأسواقِ المالِ، وأيضاً تشملُ التعاونياتِ، وهذا ما يُشكلُ في مجموعِه الجهازَ أو النِّظامَ المصرفيَّ والماليَّ في المجتمعِ.

ولكن على المستوى الفلسطينيِّ في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ لَمْ تتبلورْ صورةُ النِّظامِ الماليِّ والمصرفيِّ الفلسطينيِّ بمؤسساتِه سابقةِ الذكرِ إلا في عهدِ السُلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ، أيْ في فترةِ ما بعدَ سنةِ 1994 (سلطةُ النقدِ الفلسطينيةِ: 1995، 1999)؛ حيثُ شهدتْ فترةُ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ للأراضي الفلسطينيةِ سنةِ 1967 إغلاقَ

جميعِ المصارفِ العربيةِ العاملةِ في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ، وذلكَ وفقَ القرارِ العسكريِّ الإسرائيليِّ رقـــم (7) بتاريخ1967/6/7 (صالح، 1986 : 353).

وقَدْ سمحتْ سُلطاتُ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ للمصارفِ الإسرائيليةِ بالعملِ في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ، واستمرَّ عملها إلى بدايةِ الانتفاضةِ الفلسطينيةِ الأولى في 1988؛ حيثُ أُغلقتْ فروعَها نتيجةَ الانتفاضة، ولَمْ تَعُدْ تُمارسُ عملَها في الضفةِ وغزةَ، وقَدْ لوحظَ قصورُ المصارفِ الإسرائيليةِ عن إشباعِ حاجةِ أفرادِ المجتمعِ الفلسطينـــيِّ مِن الخدماتِ المصرفيةِ (القصيمي والمنصور، 1990: 906–907، وجبر، 1992:45–46) .(UNCTAD , 1989 : 69)

كما ساعدَ على اشتدادِ الحاجةِ للخدماتِ المصرفيةِ – وخاصّةً الإقراضَ منها– حالةُ الانتفاضةِ الَّتي عاشها المجتمعُ الفلسطينيّ، والإغلاقاتُ الأمنيةُ التي اتبعتها حكومةُ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ بصورةٍ دائمةٍ ومتكررةٍ، والَّتي كانَ يُفرضُ خلالها الحصارُ الشاملُ على الضفةِ والقطاعِ، وكذلكَ تدني تدفقِ الأموالِ لداخلِ الأراضي الفلسطينيةِ نتيجةَ أزمةِ الكويتِ سنةَ 1990.

وقَدْ شجعَ هذا الوضعُ بعضَ مؤسساتِ العونِ الدوليةِ على محاولةِ تقديمِ ما يُمكنُ تقديمُه مِن مُساعدات، ومِن ذلكَ قروضٌ لصغارِ المنتجين؛ وعليه بدأَ في الثمانينياتِ انتشارُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ وبرامجِه، وهي تأخذُ أحدَ الأشكالِ التاليةِ:

الأوّلُ : أنْ تكونَ فرعاً لمؤسسةٍ دوليةٍ، مثالُ ذلكَ مؤسسةُ التعاونِ مِن أجلِ التنميةِ، وهي مُموّلةٌ مِن الاتّحادِ الأوروبي، ومقرُّها الرئيسُ يقعُ في مدينةِ لندن بإنجلترا، وأسَّسَتْ لها مقراً في مدينةِ غزةَ سنةَ 1986.

الثاني : أنْ تكونَ مؤسسةً محليةً ولكنَّها مموّلةٌ مِن مؤسسةٍ أو مؤسساتٍ دوليةٍ، مثالُ ذلكَ:

المؤسسةُ العربيةُ الفنيةُ للتنميةِ،	Technical Development Corporation	(TDC)
ومجموعةُ التنميةِ الاقتصاديةِ	Economic Development Group	(EDG)

الثالثُ : يُمكنُ إضافةُ شكلٍ آخرَ مِن أشكالِ تقديمِ القروضِ، لَمْ يأخذْ شكلَ المؤسسةِ، وإنَّما يأخذ شكل برنامجِ إقراضٍ، ومثالُ ذلكَ البرنامجُ الفلسطينيّ الألمانيّ للإقراضِ، وهو المعروفُ بـــ "GT Z"؛ حيثُ تقومُ بعضُ المصارفِ المحليةِ بتنفيذه.

إنَّ برنامجَ الإقراضِ في الشكلين الأوّلين إمَّا أنْ يكونَ في شكلِ مؤسسةٍ غيرِ حكوميةٍ مستقلةٍ بموظفيها ومكانها، كصندوقِ التنميةِ الفلسطينيِّ، أو أنْ يكونَ ضمنَ مؤسسةٍ أُخرى غيرِ حكوميةٍ تقومُ بتأديةِ خدماتٍ أُخرى (اجتماعيةٍ وثقافيةٍ وغيرها) بجانبِ الإقراضِ، كمؤسسةِ إنقاذِ الطفلِ الّتي كانتْ ترعى برنامجًا إقراضيًا، وقدْ استقلَّ هذا البرنامجُ بموظفيه ومكانِ وجودِه ليأخذَ شكلَ مؤسسةٍ، وذلك في فترة حديثة في (1999) وأصبحَتْ تُعرفُ هذه المؤسسةُ بـــ "الفلسطينيةِ للإقراضِ والتنميةِ"، "فاتن".

ونستطيعُ أنَّ نُلاحظ حقبتينِ مُختلفتينِ لبرامجِ ومؤسساتِ الإقراضِ الصغير في المجتمعِ الفلسطينيِّ، الأولى في عهدِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ، والثانيةُ في ظلِّ السُلطةِ الوطنيةِ الفلسطينية؛ حيثُ يُمكنُ مُلاحظةُ ما يلي:

1. تطورتْ بعضُ البرامجِ لتصبح في عهدِ السُلطةِ الوطنيةِ مؤسساتٍ، ومثالُ ذلكَ "فاتن".
2. اتَّحدتْ بعضُ المؤسساتِ الإقراضيةِ لتكوِّنَ مؤسسةً واحدةً، ومثالُ ذلكَ: اتحادُ ثلاث مؤسساتٍ، وهي الشركةُ العربيةُ للإقراضِ والتنميةِ، ومجموعةُ التنميةِ الاقتصاديةِ، والمؤسسةُ العربيةُ الفنيةُ للتنميةِ لتُصبحَ في عهدِ السُلطةِ الوطنيةِ مؤسسةً واحدةً بمسمىً جديدٍ هو "صندوقُ التنميةِ الفلسطينيِّ".
3. تطورتْ بعضُ المؤسساتِ لتصبحَ مؤسسةً مصرفيةً تحتَ مظلَّة سلطةِ النَّقدِ الفلسطينيةِ، ومثالُ ذلكَ: صندوقُ التنميةِ الفلسطينيِّ الَّذي تحوَّلَ في 2001/3/1 إلى المؤسسةِ المصرفيةِ الفلسطينيةِ (عاشور، 2003: 217).
4. ظهرتْ بعضُ البرامجِ والمؤسساتِ الجديدةِ، ومثالُ ذلكَ: برنامجُ غزةَ للإقراضِ النسائيِّ.
5. توقفتْ بعضُ المؤسساتِ عَن العملِ، ومثالُ ذلكَ: مؤسسةُ التعاونِ مِن أجلِ التنميةِ.

6. هُناكَ خططٌ لبعضِ هذه المؤسساتِ للتحولِ إلى مصرفٍ كاملٍ مُتخصصٍ في بعضِ جوانبِ العملِ الاقتصاديِّ وبالأخصِّ تمويلِ النشاطِ الصناعيِّ، ومثالُ ذلكَ: صندوقُ التنميةِ الفلسطينيِّ.

هذه التغيراتُ تُبرزُ استجابةَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير العاملةِ في فلسطينَ إلى التغيراتِ السياسيةِ الَّتي حدثتْ في فلسطينَ، وربُّما تُبرزُ أيضاً مرونة هذه المؤسساتِ وقدرتُها على التأقلمِ.

7. حدثَ تطوّرٌ نوعيٌّ آخرُ في الناحيةِ المؤسسيةِ التنظيميةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغير تَجدرُ ملاحظتُه في ظلِّ السُلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ، وهو العملُ التنظيميُّ الَّذي يجمعُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ مُجتمعةً، وكانَ ذلكَ على مستوى الحكومةِ، وعلى مستوى مُؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ نفسها؛ حيثُ تشكلتْ وزارةٌ حكوميةٌ تابعةٌ للسلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ لمتابعةِ عملِ المؤسساتِ الأهليةِ (غير الحكومية)، هي وزارةُ شئونِ المنظماتِ الأهليةِ، ومِن ضمنِ مهامِّ هذه الوزارة مُتابعةُ عملِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ.

وكذلكَ كوَّنَتْ عِدَّةُ مؤسساتِ إقراضٍ صغيرٍ في قطاعِ غزةَ تنظيماً مؤسسياً يُعرفُ بـ "مُلتقى الإقراضِ الصغيرِ والصغيرِ جداً في قطاعِ غزةَ"، ويُعتبرُ وجودُ هاتينِ المؤسستينِ إضافةً مؤسسيةً تنظيميةً نوعيةً لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ.

ويصوّر جدولُ رقم (1-1) أدناه أهمَّ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ في عـــام 2000 [1]:

1- تمَّ إدراجُ المؤسسةِ المصرفيةِ الفلسطينيةِ كمؤسسةٍ مصرفيةٍ متخصصةٍ ضمنَ المصارفِ الفلسطينيةِ، لأنَّ سلطةَ النقدِ الفلسطينيةِ تُدرجُها ضمنَ هيكلِ المصارفِ العاملةِ في فلسطينَ.

جدولُ رقم 1-1

مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ سنة 2000

الرقم	المؤسسةُ	البرامجُ الإقراضيةُ
-1	برنامجُ توليدِ الدخلِ بدائرةِ التنميةِ والتخطيطِ بوكالةِ الغوثِ الدوليةِ "الأنــروا" (UNRWA).	إقراضُ المشاريعِ الصغيرةِ. الإقراضُ بالضمانِ الجماعيِّ. القروضُ التشغيليةُ الصغيرةُ.
-2	- مركزُ المشاريعِ الاقتصاديةِ النسويةِ(CWEP) - (Oxfam - Quebec).	- جمعياتٌ ومؤسساتٌ نسائيةٌ. - أفرادٌ (نساء).
-3	- مركزُ خدماتِ المشاريعِ الصغيــرةِ للنســاء (BSC) - باتحاد جمعياتِ الإغاثةِ الزراعيةِ (PARC).	- إقراضٌ فرديٌّ (نساء). - إقراضٌ جماعيٌّ (نساء).
-4	- برنامجُ الصداقةِ للإقراضِ والتوفيرِ - بخدماتِ الإغاثةِ الكاثوليكيةِ (CRS).	- إقراضٌ جماعيٌّ (نساء).
-5	المركزُ العربيُّ للتطويرِ الزراعيِّ (ACAD).	- إقراضٌ فرديٌّ (مجالُ الزراعة).
-6	- برنامجُ الإقراضِ النسائيِّ بخانِ يونس - بجمعيةِ الثقافةِ والفكرِ الحُرِّ وأنيرا.	- إقراضٌ فرديٌّ (نساء).
-7	مشروعُ التوفيرِ والإقراضِ بمؤسسةِ كير الدولية.	- إقراضٌ جماعيٌّ (نساء).
-8	مؤسسةُ فاتن "الفلسطينية للإقراض والتنمية"(2).	- إقراضٌ جماعيٌّ (نساء).
-9	الجمعيةُ الزراعيةُ بخانِ يونس بالتعاونِ معَ أنيرا.	- إقراضٌ فرديٌّ (مجالُ الزراعة).
-10	جمعيةُ التوتِ الأرضيِّ ببيتِ لاهيا بالتعاونِ معَ أنيرا.	- إقراضٌ فرديٌّ (مجالُ الزراعة).
-11	الصندوقُ القوميُّ للإقراضِ بغزةَ.	- إقراضٌ فرديٌّ.
-12	برنامجُ تحسينِ قدراتِ المجتمعِ بغزةَ.	- إقراضٌ فرديٌّ.
-13	مؤسسةُ أنيرا (ANERA) تمويلُ مؤسساتٍ وبرامجِ إقراضٍ مختلفةٍ.	- جمعيةُ التوتِ الأرضيِّ ببيتِ لاهيا. - الجمعيةُ الزراعيةُ بخانِ يونس. - برنامجُ الإقراضِ النسائيِّ بخانِ يونس.
-14	مشروعُ التنميةِ التعاونيِّ (CDP).	- تمويلُ مؤسساتِ إقراضٍ.
-15	- مؤسسةُ الشرقِ الأدنى للتعاونِ من أجلِ التنميةِ (CD)	- برنامجُ إقراضٍ من خلالِ مصرفٍ محليٍّ.
-16	البرنامجُ الفلسطينيُّ الألمانيُّ للإقراضِ (GTZ)	- برنامجُ إقراضٍ من خلالِ مصارفَ محليةٍ.
-17	برنامجُ الأممِ المتحدةِ الإنمائيُّ (UNDP).	
-18	الشركةُ العربيةُ للإقراضِ والتنميةِ (ADCC).	
-19	مركزُ الاستشاراتِ التنمويةِ (CDC).	
-20	اتّحادُ الكنائسِ العالميُّ (ICC).	

(2) مؤسســاتُ الإقــراضِ الصغيرِ مِن رقم 1 إلى رقم 8 أعضاءٌ في مُلتقى الإقراضِ الصغيرِ الَّذي تَمَّ تشكيلُه أواخرَ سنةِ 1999 (ملتقى الإقراضِ الصغيرِ، 2000)

1- 3- أسئلةٌ حولَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ:

تحتلُّ مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ مكاناً بارزاً في النقاشِ الأكاديميِّ والنقاشِ الاجتماعيِّ عبرَ وسائلِ الإعلامِ المختلفةِ والندواتِ والمؤتمراتِ والأبحاثِ والدِّراسات، ومنذُ نشأتها وهي تثيرُ الكثيرَ مِن الأسئلة، ومن بينها الأسئلةُ التاليةُ:

أ- ما مدى خدمتها للأهدافِ الوطنيةِ؟ بمعنى، هلْ هي بديل أو امتداد للسيطرةِ الاستعمارية؟

ب- ما مدى خدمتها للأهدافِ الوطنيةِ في التنميةِ ؟

ت- ما مدى استغلالِ هذه المؤسساتِ لحاجاتِ أفرادِ المجتمعِ ؟

ث- ما فلسفتُها في العملِ ؟

ج- ما برامجُها وسياساتُها الإقراضيةُ ؟

ح- ما مدى مشروعيتها، ومشروعيةِ أعمالها من وجهةِ نظرِ الشريعةِ الإسلاميةِ الغرّاء؟

خ- ما مدى فاعليتُها وكفاءتُها في العملِ ؟

د- ما المشكلاتُ والصعوباتُ الّتي تواجهها ؟

وما إلى ذلكَ من الأسئلةِ .

1-4- دراساتٌ سابقةٌ:

زادَ الاهتمامُ بموضوعِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ (MFI) Micro Finance Institutions خاصَّةً في العقدِ الأخيرِ من القرنِ الماضي باعتبارِ أنَّ هذه المؤسساتِ تشكلُ إحدى أهمِّ أدواتِ ووسائلِ التنميةِ، خاصّةً في المجتمعاتِ الأكثرِ فقراً، وقَدْ بُحثَتْ مواضيعُ مختلفةٌ ذاتُ علاقةٍ بهذه المؤسساتِ بهدفِ جعلها أكثرَ كفاءةً وفعاليةً في ممارستِها لأعمالِ الإقراضِ، ومِن بينِ هذه الدِّراساتِ دراساتُ البنكِ الدوليِّ (1998،1997)، ودراسةُ (براندسما وشوالي، 1999) و(Abugre, 1993)، كما تَمَّتْ دراسةُ تجربةِ "بنك جرامين" Grameen Bank في بنجلادش باعتباره من المؤسسات ذات التجارب السابقة والرائدة والمتخصصة في الإقراضِ الصغير، ومحاولةُ الاستفادةِ منها في مجتمعاتٍ

مختلفةٍ من العالمِ كدراسةِ (Thomas, 1995) و (Hulme, 1993) و (Kesterton, 1993).

وحيثُ إنَّ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ قَدْ بدأتْ تُمارسُ عملها في المجتمعِ الفلسطينيِّ منذُ الثمانينياتِ من القرنِ الماضي فقَدْ قامتْ عدّةُ محاولاتٍ لدراستِها ومحاولةُ الإجابةِ عن بعضِ الأسئلةِ المشارِ إليها أعلاه في (1-3)، ومنها: دراسةُ (جبر، 1999)، و(صالح، 1995)، و(جبـــر، 1994 و1992)، و(الريس، 1994)، و(لظن، 1994)، و (معـــا، 1991) و (Grady, 1996) و(Nabris, 1997) و(Charitonenko, 2001).

وقَدْ انتهتْ بعضُ الأبحاثِ (جبر، 1994: 42-43) إلى نتيجةٍ وهي أنَّ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ لَمْ تستطعْ تقديمَ التمويلِ المُناسبِ للتنميةِ الاقتصاديةِ ، للأسبابِ التاليةِ:

أ- صغرُ حجمِ القروضِ.
ب- عدمُ القدرةِ على تحصيلِ كثيرٍ منَ القروضِ.
ج- استخدامُ أسلوبِ التجربةِ والخطأِ كأسلوبٍ لإدارةِ القروضِ .
د- عدمُ وجودِ التنسيقِ بينَ هذه المؤسساتِ .
هـ- عدمُ وجودِ التخصصِ لدى هذه المؤسساتِ .
و- لَمْ تكن هُناكَ سياسةٌ واضحةٌ لدى مصادرِ التمويلِ .

وقَدْ أشارتْ بعضُ الدّراساتِ الحديثةِ (براندسما وشوالي، 1999) إلى أنَّ أهمَّ الصعوباتِ الّتي تواجه الإقراضَ الصغيرَ في منطقةِ الشرقِ الأوسطِ وشمالِ أفريقيا هي:

أ- انعدامُ الخبرةِ بالتمويلِ الصغيرِ .
ب- عدمُ التيقنِ السياسيِّ وعدمُ استقرارِ الاقتصادِ الكليِّ.
ج- الحواجزُ الاجتماعيةُ والثقافيةُ .
د- عدمُ كفايةِ البنيةِ الأساسيةِ .
هـ- الحواجزُ القانونيةُ والتنظيميةُ .

وقَدْ قامَ (عاشور، 1994) أيضاً بدراسةِ العوائقِ والصعوباتِ الَّتي تعترضُ عملَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير ميدانياً، وتبيَّن أنَّ أهمَّ العوائقِ هي مشكلةُ عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ وعدمِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ، ويختلفُ البحثُ الحالي عَن بحثِ عاشور (1994) في عدّةِ نقاط، منها ما يلي:

أولاً: البعْدُ الزمني؛ حيثُ تناولَ البحثُ الحالي فترةَ وجودِ السلطةِ الوطنيةِ، بينما كانَ البحثُ الآخرَ في أواخرِ فترةِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ المباشرِ.

ثانياً: عددُ الأبعادِ والمتغيراتِ بينَ الدراستين؛ حيثُ تناولتْ الدِّراسةُ الأولى أربعةً وعشرينَ متغيراً فقط، موزعةً على أربعةِ أبعادٍ فقط، منها بُعْدٌ يتناولُ أسبابَ فشلِ المشاريعِ، بينما جاءتْ الدِّراسةُ الحاليةُ بستَّةِ أبعْادٍ مُتخصصةٍ في مشكلاتِ قراراتِ التمويلِ معَ استثناءِ البُعْدِ الخاصِّ بفشلِ المشاريعِ المموَّلةِ في الدِّراسةِ الحاليةِ.

ثالثاً: اعتمدتْ الدِّراسةُ الحاليةُ على أساليبِ تحليلٍ إحصائيٍّ أعمق من دراسةِ عاشور 1994.

رابعاً: استفادتْ الدِّراسةُ الحاليةُ بالبناءِ على الدِّراسةِ السابقةِ، واستخدامِ البياناتِ السابقةِ مِن أجلِ عقدِ المقارناتِ ومعرفةِ الاتجاهاتِ.

1-5 أهميةُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في ظلِّ الجهازِ المصرفيِّ:

برغمَ نموِّ الجهازِ المصرفيِّ، وتعدّدِ وحداتِه العاملةِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ؛ حيثُ بلغتْ حوالي 140 فرعاً مصرفياً (سلطة النقد الفلسطينية، 2000)، لكن الحاجةَ إلى مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ ستبقى قائمةً؛ وذلكَ للأسبابِ التاليةِ :

ارتفاعُ مُعدَّلِ الطلبِ على القروضِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ معَ عدمَ قيامِ المصارفِ المحليةِ بتلبيةِ الحاجةِ للقروضِ بصورةٍ كاملةٍ.

اهتمامُ المصارفِ بفئاتٍ اجتماعيةٍ تختلفُ عَن الفئاتِ الَّتي تهتمُّ بِها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ، وهذا يعني أنَّ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير تقومُ بتلبيةِ احتياجاتِ فئاتٍ اجتماعيةٍ لا تصلُ إليها غيرها من المؤسساتِ.

فقَدْ أظهرتْ بعضُ الدِّراساتِ الحديثةِ (براندسما وشوالي، 1999: 38) أنَّ هُناكَ فجوةً تُقدَّرُ بـــ 32205 مقترضين محتملين في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ لَمْ تُلَبَّ حاجاتهم مِنَ القروضِ الصغيرةِ الَّتي تعملُ مؤسساتُ الإقراضِ الصغير في مجالِها في فلسطينَ، وهذا يُبرزُ مدى الحاجة لخدماتِ هذه المؤسساتِ.

1-6- مشكلةُ البحثِ وأسئلتُه وأهدافُه:

ممَّا تَقدَّم يتبيَّنُ أنَّ هُناكَ كثيراً مِنَ الأسئلةِ الَّتي يُمكنُ إثارتَها حولَ مؤسساتِ الإقراض الصغيرِ العاملةِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ، وأنَّ هُناكَ كثيراً مِنَ المشكلاتِ الَّتي يُمكنُ دراستُها وتحليلها؛ لكنَّ مدارَ اهتمامِ هذا البحثِ وهدفِه ينحصرُ في محاولةِ الإجابةِ عن بعضِ هذه الأسئلةِ وليسَ كُلِّها، وهي كالتالي:

أ- ما أهمُّ العوائقِ والمشكلاتِ والصعوباتِ الَّتي تعترضُ عملَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ؛ وبالتالي تُشكلُ عقبةً في قرارِ التمويلِ؟

ب- ما مدى خطورةِ كُلِّ مُشكلةٍ تعترضُ عملَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير مقارنةً بغيرِها مِن المشكلاتِ؟.

ج- هلْ تختلفُ خطورةُ هذه المشكلاتِ الآنَ عمَّا كانتْ عليه سنةَ 1994، أيّ مُقارنةُ نتائجِ البحثِ الحاليِّ بنتائجِ بحثٍ آخرَ تمَّ إعداده مُسبقاً (عاشور، 1994) ؟.

و- هلْ تختلفُ عَن نتائجِ البحوثِ الإقليميةِ (براندسما وشوالي، 1999)؟

1-7- فروضُ البحثِ :

هُناكَ أبعادٌ متعددةٌ تُمثِّلُ معاييرَ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، ومِن بينِ أهمِّ هذه الأبعادِ:

أ- الظروفُ العامَّةُ المحيطةُ، مِن اقتصاديةٍ وسياسيةٍ وغيرِها.

ب- الإطارُ القانونيُّ المتوافرُ ومدى كفاءتِه في حفظِ الحقوقِ وتنظيمِ العلاقاتِ الاقتصاديةِ.

ج- البيئةُ الداخليةُ للمؤسسةِ مانحةِ التمويلِ، من تنظيمٍ واتصالاتٍ وتعاونِ العاملينَ وغيرِه.

د- البيئةُ الداخليةُ للمؤسسةِ مانحةِ التمويلِ المتعلقة بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ.

هـ- البيئةُ الداخليةُ للمؤسسةِ مانحةِ التمويلِ، فيما يتعلق بمعالجةِ عملياتِ التمويلِ.

و- العواملُ المتعلقةُ بالمتعاملِ طالبِ التمويلِ.

وتبيَّنَ من بعضِ الدِّراساتِ (عاشور، 1994) الَّتي تَمَّتْ في فلسطينَ في أواخرِ فترةِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ أنَّ أهمَّ العوائقِ الَّتي تواجه مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ هي عدمُ توافرِ الاستقرارِ السياسيِّ، وعدمُ توافرِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ.

وقَدْ خَلُصَتْ بعضُ الدِّراساتِ الحديثةِ (براندسما وشوالي، 1999) الخاصَّةِ بمنطقةِ الشرقِ الأوسطِ وشمالِ أفريقيا إلى أنَّ عدمَ التيقنِ السياسيِّ وعدمَ استقرارِ الاقتصادِ الكُليِّ في المنطقةِ يُشكلُ عقبةً تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وصنَّفتْ الدِّراسةُ هذا العاملَ في المرتبةِ الثانيةِ بعدَ انعدامِ الخبرةِ بالتمويلِ الصغيرِ.

وعليه تقومُ الدِّراسةُ الحاليةُ على الفروضِ التاليةِ:

الفرضُ الأوَّلُ: ويتكوَّنُ من شقين: الشقُّ الأوَّلُ: من المتوقعِ آلا تتساوى الأهميةُ النسبيةُ للأبعادِ الخاصَّةِ بمشكلاتِ قراراتِ التمويلِ. الشقُّ الثاني: من المتوقعِ أنْ نجدَ أنَّ أهمَّ بُعْدٍ وأخطره هو البُعْدُ الخاصُّ بالبيئةِ المحيطةِ بمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ.

الفرضُ الثاني: نتيجةَ زوالِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ المباشرِ (1995–2001)، ومحاولةَ السلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ القيامَ بواجبها في توفيرِ البيئةِ المناسبةِ لعملِ المؤسساتِ الماليةِ؛ فمنَ المتوقعِ آلا تتساوى الأهميةِ النسبيةِ لمشكلاتِ قراراتِ التمويلِ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ سنةَ 1994 وسنةَ 2000، ومنَ المتوقعِ أنْ نجدَ أنَّ المشكلاتِ سنةَ 2000 أقلُّ خطورةً منَ المشكلاتِ سنةَ 1994.

2- منهجُ البحثِ :

تم الاعتماد على منهجِ التّحليلِ الوصفيِّ؛ حيثُ يَتعرّضُ بالدِّراسةِ الميدانيةِ لواقعِ المشكلاتِ والصعوباتِ الّتي تواجه مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في اتِّخاذِ قراراتِ التمويلِ، أيْ الإقراضِ.

2-1- مجتمعُ البحثِ و عينتُه :

يهدفُ هذا البحثُ إلى دراسةِ وتحديدِ المشكلاتِ والصعوباتِ الّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في اتِّخاذِ قراراتِ التمويلِ، ونظراً لقلَّةِ عددِ مفرداتِ مجتمعِ الدِّراسةِ؛

فقَدْ تمَّ تطبيقُ أسلوبِ الحصرِ الشاملِ لجميعِ مُفرداتِ المجتمعِ؛ وبالتالي فقَدْ شملتْ عيّنةُ البحثِ جميعَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ، والَّتي تَمَّت الإشارةُ إليها في جدولِ 1، و قَدْ بلغَ عددُ الردودِ الإيجابيةِ 20 استبياناً، تَمَّ استخدامُها جميعاً في التحليلِ، وقَدْ تَمَّ جمعُ البياناتِ في صيفِ سنةِ 2000، أيّ قبلَ بدءِ انتفاضةِ الشعبِ الفلسطينيِّ الثانيةِ الَّتي بدأتْ في نهايةِ سبتمبر سنةِ 2000.

2-2- أسلوبُ البحثِ و جمعُ بياناته :

اعتمدَ البحثُ أُسلوبَ الاستبيانِ في جمعِ المعلوماتِ ؛ فقدْ تَمَّ تصميمُ استبيانٍ مكوَّنٍ من اثنين وأربعينَ سؤالاً لجمعِ البياناتِ المتعلقةِ بقياسِ المشكلاتِ الَّتي يتعرضُ لها المُقرِّرونَ في اتِّخاذِ قراراتِ التمويلِ، وقَدْ تَمَّ تطبيقُ مقياسِ ليكرت المكوَّنِ من خمسِ خاناتٍ على كلِّ عاملٍ. وتَمَّ تقسيمُ المشكلاتِ والمعوقاتِ في مجموعاتٍ رئيسةٍ كما يلي: المعوقاتُ البيئيةُ، المعوقاتُ القانونيةُ، المعوقاتُ التنظيميةُ (داخل المؤسسة)، مشكلاتُ التخطيطِ لعملياتِ التمويلِ، مشكلاتُ إجراءاتِ التمويلِ، معوقاتُ العميلِ طالبِ التمويلِ.

2-3- بياناتُ سنةِ 1994:

قامَ عاشور (1994) ببحثٍ لتحديدِ المشكلاتِ الَّتي تعترضُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في قطاعِ غزةَ في قراراتِ التمويلِ، وبرغمَ أنَّ هذا البحثَ يخصُّ فقط قطاعَ غزةَ، فقَدْ تَمَّت الاستعانةُ ببياناتِهِ ونتائجِه؛ حيثُ تمَّتْ مُقارنةُ نتائجِ البحثِ الحالي بها؛ وذلك لأنَّ أغلبَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ تملكُ فروعاً في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ؛ وبالتالي تكونُ عينةُ البحثينِ متجانسةً، وهذا يسمحُ بإجراءِ المقارناتِ بينَ نتائجِ البحثينِ.

2-4- أسلوبُ التحليلِ الإحصائيِّ:

تمشياً معَ هدفِ البحثِ العامِّ، وهو استقصاءُ المشكلاتِ والصعوباتِ الَّتي تواجُه مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في اتِّخاذِ قراراتِ التمويلِ؛ فقَدْ جَرَتْ مُعالجةُ البياناتِ معالجةً إحصائيةً باستخدامِ برامجِ التحليلِ الإحصائيِّ و أساليبِه؛ وقَدْ تَمَّ استخدامُ برنامجِ SPSS لمعالجةِ البياناتِ المتوافرةِ، كما قَدْ تَمَّ توظيفُ عددٍ مِنَ الاختباراتِ الإحصائيةِ المناسبةِ

لتلبيةِ أهدافِ البحثِ والإجابةِ عن أسئلته، وقَدْ تباينت الاختباراتُ بينَ العواملِ المختلفة، وذلكَ حسبَ الشعورِ بِمدى أهميةِ العاملِ في توضيحِ أهدافِ البحث، ومن هذه الاختبارات:

أ- الإحصاءُ الوصفيُّ : التكراراتُ، والنسبُ المئويةُ، والترتيبُ (Ranking).

ب- استُخْدِمَ المتوسطُ الحسابيُّ الَّذي يساوي مجموعَ المشاهداتِ على عددها.

ج- استُخْدِمَ المتوسطُ الموزونُ؛ حيثُ تَمَّ وزنُ الإجاباتِ في مقياسِ ليكرت؛ حيثُ أخذتْ أضعفُ الإجاباتِ وزن 1، إلى أنْ وصلَ وزنُ أقوى الإجاباتِ إلى 5، والمتوسطُ الموزونُ يساوي مجموعَ الأوزانِ على عددِ المشاهدات، وهُنا كلَّما زادتْ قيمةُ المتوسطِ الموزونِ، دلَّ ذلكَ على زيادةِ أهميتِه وأهميةِ المتغيرِ الَّذي يقيسهُ مقارنةً بأهميةِ المتغيراتِ الأُخرى.

د- اختبارُ ت (T test)، وهذا الاختبارُ مفيدٌ لتحديدِ ما إذا كانَ العاملُ محلُّ الاختبارِ موافقاً عليه كعاملٍ مؤثرٍ مِن الأغلبيةِ مِن مفرداتِ المجتمعِ أم لا، وكذلكَ تَمَّ تطبيق هذا الاختبار لمقارنةِ حدَّةِ المشكلاتِ بينَ فترتينِ زمنيتين.

هـ- لتحديدِ العلاقةِ بينَ بعضِ المتغيرات؛ فقَدْ تَمَّ تطبيقُ نموذجِ الارتباطِ بينَ المتغيرات.

3- نتائجُ الدِّراسةِ الميدانيةِ الخاصَّةِ بالمشكلاتِ الَّتي تُواجهُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ الإقراض:

يَتعرَّضُ هذا القسمُ مِن البحثِ لنتائجِ الدِّراسةِ الميدانيةِ الخاصَّةِ بالمشكلاتِ الَّتي تواجه عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ وفقَ الأبعْادِ الستَّةِ السابق مناقشتها في بند (1-7) أعلاه، وذلك كما يلي:

3-1 البُعْدُ الأوَّلُ : الظروفُ العامَّةُ المحيطةُ بالمؤسسةِ :

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-1) المشكلاتِ الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ والناتجةِ عن الظروفِ العامَّةِ المحيطةِ بالمؤسسةِ مُرتبةً حسبَ أهميتها:

جدولٌ رقم (3-1) البُعْدُ الأوَّلُ : الظروفُ العامَّةُ المحيطةُ					
المشكلة	المتوسط الموزون	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ في الاقتصادِ	3.4500	1	1.690	.107	=
حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ	3.1000	2	.384	.705	=
عدمُ توافرِ المناخِ الاستثماري المناسبِ	2.8500	3	-.900	.379	=
وجودُ عوائقَ و قيودٍ مِن الحكومةِ	2.4500	5	-1.718	.102	=
وجودُ عوائقَ و قيودٍ مِن سلطةِ النَّقدِ	1.5500	6	-7.855	.000	لا
عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ	2.5000	4	-2.236	.038	لا
المتوسطُ الحسابيُّ	2.6500	=	=	=	=

يتبيَّنُ مِن جدولِ رقم (3-1) أعلاه، أنَّ مشكلةَ عدمِ التأكدِ وعدمِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ تأتي في مُقدِّمةِ المشكلات المؤثرةِ في قرارِ الإقراضِ، تليها حالةُ عدمِ التأكدِ وعدمِ الاستقرارِ السياسيِّ، ويأتي في المرتبةِ الثالثةِ عدمُ توافرِ المناخِ الاستثماريِّ المناسبِ للإقراضِ، ويأتي في المرتبةِ الرَّابعةِ عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ، وتأتي في المرتبةِ الخامسةِ العوائقُ والقيودُ الحكوميةُ، وأخيراً عوائقُ مفروضةٌ مِن سلطةِ النَّقدِ.

تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ هناك مستويين لخطورةِ المشكلاتِ الناتجةِ عَن الظروفِ العامَّةِ المحيطةِ بالمؤسسةِ المشارِ إليها في جدولِ (3-1) أعلاه، وذلكَ كما يلي:

المستوى الأوَّلُ: المشكلاتُ الَّتي ترتيبها 4، 6 في جدولِ رقم (3-1) حيثُ قيمةُ T سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجُ معه إلى أنَّها مشكلاتٌ لا تُمثلُ خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبَ أفرادِ العينةِ (أكثر من50%) لا يؤيدونَ مقالةَ "عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ"، وبمفهومِ المخالفةِ فإنَّ ذلكَ يعني توافرَ مشاريعَ مُربحةٍ في المجتمعِ؛ فقدْ أظهـرتْ بعضُ الدِّراسـاتِ الحديثـةِ

(براندسما وشوالي، 1999: 38) أنَّ هُناكَ فجوةً تُقدرُ بـــ 32205 مقترضين محتملين في الضفةِ والقطاعِ لَمْ تُلَبَّ حاجتَهم مِن القروضِ الصغيرةِ الَّتي تعملُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ وبرامجِه في مجالِها في فلسطينَ، و هذا يُظهرُ توافرَ مشاريعِ الإقراضِ في فلسطينَ.

كما تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ أغلبيةَ أفرادِ العينةِ لا يؤيدونَ مقالةَ "وجودُ عوائقَ وقيودَ من سلطةِ النَّقدِ الفلسطينيةِ"؛ ويرجعُ ذلكَ بالدرجةِ الأولى إلى أنَّ هذه المؤسساتِ لا تعملُ تحتَ مظلَّةِ سلطةِ النقدِ؛ وبالتالي فلا يوجدُ مجالٌ مشتركٌ بينهما تظهرُ فيه المشكلات.

المستوى الثاني: المشكلات الَّتي ترتيبها 1، 2، 3، 5 في جدول رقم (3-1) لا يبدو أنَّها كأداءَ يصعبُ حلُها كما لَمْ ينفِ وجودَها أفرادُ العينةِ؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةٌ (سالبة أو موجبة) ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أكبرَ مِن 5%، وهذا يدلُّ على أنَّها مشكلات موجودةٌ ولكن يُمكنُ التعايشُ معها.

3-2 البُعْدُ الثاني: الإطارُ القانونيُّ:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-2) المشكلات الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ والناتجةَ عَن البيئةِ القانونيةِ الَّتي تعملُ في ظلِّها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها:

جدولٌ رقم (3-2)					
البُعْدُ الثاني : الإطارُ القانونيُّ					
المشكلة	المتوسط الموزون	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
طولُ فترةِ التقاضي في المحاكمِ	3.5500	1	1.764	.094	=
التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ مِن قبلِ المحكمةِ	3.2000	2	.847	.408	=
عدمُ توافرِ القوانينِ الكافيةِ لضمانِ حقوقِ المؤسسةِ	3.2000	2	.657	.519	=
عدمُ الرغبةِ في اللجوءِ للقضاءِ (للعواملِ الاجتماعيةِ)	3.1000	4	.335	.741	=
عدمُ وجودِ محاكمَ متخصصةٍ لرفعِ قضايا ضدَّ المماطلين	2.9000	5	-.295	.772	=
التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ مِن قبلِ الشرطةِ	2.8000	6	-.639	.530	=
التهاونُ إدارة المؤسسةِ في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ	2.2632	7	-2.220	.040	لا
المتوسطُ الحسابيُّ	3.0019	=	=	=	=

يتبيَّن من جدول رقم (3-2) أعلاه، أنَّ طولَ فترةِ التقاضي في المحاكمِ تأتي في المرتبةِ الأولى ضمنَ مشكلات البيئةِ القانونيةِ الَّتي تعملُ فيها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ وبرامجهِ في فلسطينَ، بينما يأتي في المرتبةِ الثانيةِ الشعورُ بالتراخي في تنفيذِ أحكامِ القانونِ من قبلِ المحكمةِ وعدمِ كفايةِ القوانينَ المنظمةِ للعلاقاتِ الاقتصاديةِ في المجتمعِ، وسبب ظهور هذه المشكلةُ هو أنَّ القوانينَ الَّتي تحكمُ المنازعاتِ التجاريةِ قوانينُ مدنيةٌ، فيسودُ الشعورُ بعدمِ الإنجازِ المبكرِ للقضايا المطروحةِ على القضاءِ، ويأتي في المرتبةِ الرَّابعةِ عدمُ رغبةِ إدارةِ المؤسسةِ في اللجوءِ إلى القضاءِ، وهذا ناتجٌ عَن بيئةٍ اجتماعيةٍ تعيشُ في ظلِّها المؤسسةُ؛ فمؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ تهدفُ إلى التشغيلِ وزيادةِ الطاقةِ الإنتاجيةِ في المجتمعِ، وبعضها يتبنى أهدافاً اجتماعيةً، خاصَّةً المؤسساتُ المتخصصةُ في الإقراضِ النسائيِّ، مثالُ ذلكَ "فاتن" المؤسسات الَّتي تهدفُ إلى "توفير خدماتٍ ماليةٍ

للفلسطينيينَ أصحابِ المشاريعِ بالغةِ الصغرِ وخاصَّةً النساءَ" (فاتــن: التقارير السنوية، 1999–2001)؛ وبالتالي يبدو اللجوءُ للقضاءِ متناقضاً معَ مثلِ هذه الأهدافِ.

ويأتي في المرتبةِ الخامسةِ مِن المشكلاتِ عدمُ وجودِ محاكمَ متخصصةٍ لفضِّ المنازعاتِ الاقتصاديةِ والتجاريةِ والماليةِ، فالجهازُ القضائيُّ في فلسطينَ لا يزال يفتقرُ للقوانينِ التجاريةِ. ويأتي في المرتبةِ السادسةِ تهاونُ الشرطةِ في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ. وأخيراً يأتي في المرتبة السابعة تهاونُ المؤسسةِ ذاتِها في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ.

تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ هُناكَ مستويين لخطورةِ مشكلاتِ البيئةِ القانونيةِ المشارِ إليها في جدولِ رقم (3–2) أعلاه، وذلكَ كما يلي:

المستوى الأوَّلُ: المشكلةُ السابعة في جدولِ رقم (3–2) حيثُ قيمةُ T سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجُ معه أنَّها مُشكلةٌ لا تُمثلُ خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبيةَ أفرادِ العينةِ (أكثر من 50%) لا يؤيدونَ مقالةَ "التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ مِن قبلِ إدارةِ المؤسسةِ"؛ وبالتالي فهم ينفونَ هذه المقالةَ.

المستوى الثاني: المشكلات 1،2،3،5،6 في جدول رقم (3–2) لا يبدو أنَّها مشكلات كأداءَ يصعبُ حلُّها كما لَمْ ينفِ أفرادُ العينةِ وجودَها؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةٌ (سالبةٌ أو موجبةٌ) ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أكبرَ مِن 5%؛ وهذا يدلُّ على أنَّها مشكلاتٌ موجودةٌ، ولكن يُمكن التعايشُ معها.

3–3 البُعْدُ الثالثُ: البيئةُ الداخليةُ التنظيميةُ للمؤسسةِ:

يُبيِّنُ جدولُ (3–3) المشكلاتِ الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ والناتجةَ عن البيئةِ الداخليةِ التنظيميةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدولٌ رقم (3-3) البُعْدُ الثالثُ : البيئةُ الداخليةُ التنظيميةُ للمؤسسةِ					
المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
صعوبةُ الاتصال والتعاون بينَ الأفراد والإدارات	1.9474	2	-3.499	.003	لا
صعوبةُ الاتصالِ بالرئيسِ المباشرِ	1.6500	6	-5.542	.000	لا
عدمُ توافقِ الآراءِ معَ مُتخذيِّ القرارِ	2.2000	1	-3.107	.006	لا
تناقضُ التعميماتِ الصادرةِ من الإدارةِ الخاصَّة بالتمويلِ معَ بعضها البعضِ	1.9000	3	-3.488	.002	لا
سرعةُ تغييرِ التعميماتِ الخاصَّة بالتمويلِ	1.9000	3	-4.222	.000	لا
عدمُ وجودِ صلاحياتٍ كافيةٍ لاتّخاذِ قرارِ التمويلِ	1.7143	5	-2.333	.031	لا
المتوسطُ الحسابيُ	1.8853	=	=	=	=

يتبيَّنُ من جدولِ رقم (3-3) أعلاه أنَّ مشكلةَ عدمِ التوافقِ في الآراءِ تأتي في المرتبةِ الأولى في المشكلاتِ المتعلقةِ بالبيئةِ الداخليةِ التنظيميةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وتأتي في المرتبةِ الثانيةِ مشكلةُ صعوبةِ الاتِّصالِ والتعاونِ بينَ الأفرادِ والإداراتِ المختلفةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وتأتي في المرتبةِ الثالثةِ مشكلةُ تناقضِ التعميماتِ الخاصَّةِ بالتمويلِ معَ بعضِها البعضِ ومشكلةُ سرعةِ تغييرِ التعميماتِ الخاصَّةِ بالتمويلِ، ويأتي في المرتبةِ الخامسةِ مشكلةُ كفايةِ الصلاحياتِ الممنوحةِ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، وأخيراً صعوبةُ الاتِّصالِ بالرئيسِ المباشرِ لموظفِ التمويلِ.

تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ جميعَ المشكلاتِ الناتجةِ عن البيئةِ الداخليةِ التنظيميةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ المشارِ إليها في جدولِ رقم (3-3) أعلاه ليست مشكلاتٍ خطيرةً؛ حيثُ قيمةُ T لجميعِ المشكلاتِ سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ من 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجَ معه أنَّها مشكلاتٌ لا تُمثلُ خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبيةَ أفرادَ العينةِ (أكثر من 50%) لا يؤيدونَ وجودَ مثلَ هذه المشكلاتِ.

3-4- البُعْدُ الرَّابعُ: البيئةُ الداخليةُ المتعلقةُ بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ في المؤسسات:

يُبيِّنُ جدولُ (3-4) المشكلاتِ الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ والناتجةَ عن الإعدادِ والتخطيطِ وجمعِ المعلوماتِ عَن فرصِ التمويلِ المتاحةِ الَّتي تتبعها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدول رقم (3-4)

البُعْدُ الرَّابعُ: البيئةُ الداخليةُ المتعلقةُ بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ في المؤسسة

المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ لدى المؤسسة	2.2000	4	-2.491	.022	لا
عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ بالمؤسسة	2.3000	3	-1.965	.064	=
عدمُ رغبةِ الإدارةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ	1.9500	5	-3.566	.002	لا
عدمُ وجودِ دراساتٍ مسبقةٍ عن سوقِ التمويلِ لدى المؤسسة	2.5500	1	-1.406	.176	=
حداثةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ و نقصِ الخبرةِ	2.5000	2	-1.602	.126	=
المتوسطُ الحسابيُّ	2.3000	=	=	=	=

يتبيَّنُ من جدولِ رقمِ (3-4) أعلاه أنَّ مشكلةَ عدمِ وجودِ دراساتٍ مُسبقةٍ عَن سوقِ التمويلِ لدى المؤسساتِ تأتي في المرتبةِ الأولى في مشكلاتِ البيئةِ الداخليةِ التنظيميةِ المتعلقةِ بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وتأتي في المرتبةِ الثانيةِ مشكلةٌ ناتجةٌ عن حداثةِ الدخولِ للسوقِ الماليةِ والحاجةِ لمزيدٍ من الخبرةِ في السوقِ المحليِّ. وتأتي في المرتبةِ الثالثةِ مشكلةُ انعدامِ التخطيطِ بشكلٍ رسميٍّ وعمليٍّ لعملياتِ التمويلِ المستهدفة. وتأتي في المرتبةِ الرَّابعةِ مشكلةُ عدمِ وضوحِ أهدافِ التمويلِ لدى المؤسسةِ. وتأتي أخيراً – مشكلةُ عدمِ الرَّغبةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ الممنوحِ سنوياً.

تشيرُ نتائجُ اختبار T إلى أنَّ هناكَ مستويين لخطورةِ المشكلاتِ الناتجةِ عَن الإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ المشارِ إليها في جدولِ رقم (3-4) أعلاه- وذلك كما يلي:

المستوى الأوَّلُ: المشكلاتُ الَّتي ترتيبها 5،4 في جدول رقم (3-4) حيثُ قيمةُ T سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجَ معه أنَّ هاتين المشكلتين لا تمثلان خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبيةَ أفرادِ العينةِ (أكثر من 50%) ينفونَ عدمَ وضوحِ أهدافِ التمويلِ لديهم، كما ينفونَ عدمَ رغبةِ الإدارةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ.

المستوى الثاني: المشكلات الَّتي ترتيبها 1، 2، 3 في جدول رقم (3-4) لا يبدو أنَّها مشكلات كأداءُ يصعبُ حلُّها كما لَمْ ينفِ وجودَها أفرادُ العينة؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةٌ (سالبة) ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أكبرَ مِن 5%؛ وهذا يدلُّ على أنَّها مشكلات موجودةٌ، ولكن يُمكنُ التعايشُ معها.

3- 5- البُعْدُ الخامسُ: البيئةُ الداخليةُ المتعلقةُ بمعالجةِ عملياتِ التمويلِ في المؤسسةِ:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-5) المشكلات الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ والناتجةَ عن معالجةِ عملياتِ التمويلِ الَّتي تتبعُها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ العاملة في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدولٌ رقم (3-5) البُعْدُ الخامسُ: البيئةُ الداخليةُ المتعلقةُ بمعالجةِ عملياتِ التمويلِ في المؤسساتِ					
المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
طولُ الفترةِ الَّتي يصدرُ فيها قرارُ التمويلِ واستعجالِ العميلِ له	2.5000	1	-1.697	.106	=
صعوبةُ إيجادِ مقترضين مناسبين	2.4000	2	-2.179	.042	لا
عدمُ استخدامِ أساليبِ علميةٍ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ	2.2500	3	-2.073	.052	=
عدمُ تواجدِ متخذِ القرارِ النهائيِّ في التمويلِ بالقربِ من العمليةِ	2.2000	4	-2.792	.012	لا
الحاجةُ لتطويرِ برنامجِ الكمبيوترِ ليكونَ أكثرَ ملاءمةً للتمويلِ	2.2000	4	-2.792	.012	لا
عدمُ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ لتقييمِ المشاريعِ	2.1000	6	-3.454	.003	لا
عدمُ وجودِ شخصٍ أو قسمٍ متخصصٍ في دراسةِ و متابعةِ طلباتِ التمويلِ	2.0500	7	-2.762	.012	لا
عدمُ توافرِ رءوسِ الأموالِ	1.9000	8	-4.222	.000	لا
المتوسطُ الحسابيُّ	2.2000	=	=	=	=

يتبيَّن من جدولٍ رقمِ (3-5) أعلاه، أنَّ مشكلةَ طولِ الفترةِ الَّتي يصدرُ فيها قرارُ التمويلِ واستعجالِ العميلِ له تأتي في المرتبةِ الأولى في مشكلاتِ البيئةِ الداخليةِ المتعلقةِ بمعالجةِ عملياتِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ. وتأتي في المرتبةِ الثانيةِ صعوبةُ إيجادِ مقترضينَ مناسبينَ تنطبقُ عليهم شروطُ المؤسسةِ، وتتوافرُ لديهم متطلباتُها. ويأتي في المرتبةِ الثالثةِ عدمُ استخدامِ الأساليبِ العلميةِ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ، ويأتي في المرتبةِ الرَّابعة كلٌّ من صعوبة عدمُ تواجدِ متخذِ القرارِ النهائيِّ في التمويلِ بالقربِ مِن العمليةِ والحاجةِ لتطويرِ برامجِ كمبيوتر تكونُ أكثرَ استجابةً لحاجاتِ المؤسسةِ. وتأتي في المرتبةِ السادسةِ مُشكلةُ عدمِ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ على تقييمِ

مشروعاتِ التمويلِ. وتأتي في المرتبةِ السابعةِ مشكلةُ عدمَ وجودِ شخصٍ أو قسمٍ متخصصٍ في دراسةِ و متابعةِ طلباتِ التمويلِ. وأخيراً تأتي مشكلة عدمُ توافرِ رءوسِ الأموالِ.

تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ هناكَ مستويين لخطورةِ المشكلاتِ الناتجةِ عن معالجةِ عملياتِ التمويلِ المشارِ إليها في جدولِ رقم (3-5) أعلاه، وذلكَ كما يلي:

المستوى الأوَّلُ: المشكلاتُ الَّتي ترتيبها 2، 4، 6، 7، 8 في جدولِ رقمِ (3-5)؛ حيثُ قيمةُ T سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجُ معه أنَّ هذه المشكلاتِ لا تُمثلُ خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبيةَ أفرادِ العينةِ (أكثر من 50%) ينفونَ وجودَ مثلِ هذه المشكلاتِ في المؤسساتِ الَّتي يعملونَ بِها.

المستوى الثاني: المشكلتان اللتان ترتيبهما 1 ، 3 في جدول رقم (3-5) لا يبدو أنَّهما مشكلتان كأداءُ يصعبُ حلُّهما كما لَمْ ينفِ وجودَهما أفرادُ العينةِ؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةٌ (سالبة) ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أكبرَ مِن 5%؛ وهذا يدلُّ على أنَّهما مشكلتان موجودتان، ولكن يُمكنُ التعايشُ معهما.

3-6- البُعْدُ السادسُ: المتعاملُ طالبُ التمويلِ:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-6) المشكلاتِ الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغير في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ والناتجة عن المتعامل طالب التمويل مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدولٌ رقمُ (3-6)

البُعْدُ السادسُ: المتعاملُ طالبُ التمويلِ

المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
عدمُ وضوحِ الهدفِ الَّذي سيستخدمُ فيه التمويلِ لدى طالبِ التمويلِ	2.2143	6	-2.621	.021	لا
عدمُ وجودِ خطة واضحة للتمويلِ لدى طالب التمويلِ	2.5000	5	-2.463	.029	لا
عدمُ دقةِ البياناتِ الماليةِ الَّتي يقدمُها رجالُ الأعمالِ عن منشآتهم للمؤسسةِ	3.2105	1	.697	.494	=
عدمُ دقةِ المستنداتِ و العقودِ المقدمةِ مِن رجالِ الأعمالِ للمؤسسةِ	2.9000	2	-.462	.649	=
صعوبةُ إيجادِ ضماناتٍ في عمليةِ التمويلِ	2.9000	2	-.418	.681	=
عدمُ وجودِ أراضي "طابو" بأسماءِ العملاءِ كضمانٍ	2.6000	4	-1.361	.189	=
صعوبةُ إنهاءِ (الخروج من) عمليةِ التمويلِ	2.0500	7	-3.226	.004	لا
المتوسطُ الحسابيُّ	2.6250	=	=	=	=

يتبيَّنُ مِن جدولِ رقم (3-6) أعلاه أنَّ مشكلةَ عدمِ دقةِ البياناتِ الماليةِ الَّتي يُقدِّمها رجالُ الأعمالِ عن منشآتهم لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ هي أولى المشكلاتِ الَّتي تواجهها هذه المؤسساتِ في تعاملاتها مع المقترضين. وتأتي في المرتبةِ الثانيةِ مشكلةُ عدمِ دقةِ المستنداتِ والعقودِ المقدَّمةِ مِن رجالِ الأعمالِ المقترضين عن مؤسساتهم. وهاتان المشكلتان سببهما المباشرُ نابعٌ مِن البيئةِ المحاسبيةِ الَّتي تعملُ فيها مؤسساتُ الأعمالِ في فلسطين؛ حيثُ يغلبُ على منشآتِ الأعمالِ في فلسطينَ أنَّها منشآتٌ ذاتُ طابعٍ فرديٍّ أو عائليٍّ (عبد الهادي وآخرون، 1998: 116)، كما أنَّها صغيرةُ الحجمِ، ولا يوجدُ لديها استخدامٌ للنظمِ المحاسبيةِ؛ وبالتالي تظهرُ مشكلةُ عدمِ القدرةِ على تقديمِ بياناتٍ ماليةٍ

دقيقة، وتأتي في المرتبةِ الرَّابعةِ مشكلةُ عدمِ وجودِ أراضٍ مطوَّبةٍ بأسماءِ المتعاملين، وهذه مشكلةٌ عامَّةٌ؛ حيثُ إنَّ رسومَ تسجيلِ "الطابو" (دائرة تسجيل الأراضي) كانتْ مرتفعةً جداً (6 % من قيمةِ الأراضي المباعةِ) أثناءَ فتــرةِ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ المباشــرِ للضفةِ والقطــاعِ (1967-1994). وهذا أدَّى إلى أنَّ معظمَ عملياتِ بيعِ وشراءِ الأراضي خلالَ تلكَ الفترةِ كانتْ تتمُّ مِن خلالِ عقودٍ موقعةٍ مِن مُحامٍ فقطْ دونَ إكمالِ باقي إجراءاتِ نقلِ الملكيةِ بشكلٍ يضفي عليها الطابعَ الرَّسمي؛ وهذه العقود لا تشكل من وجهةِ نظرِ مؤسسات الإقراض مستندات ملكية رسمية، ولا يمكن إتمام إجراءات الرهن عليها؛ وهي بالتالي لا تصلح أن تشكل جزءاً من الضمانات المطلوبة للقروض. المشكلةُ الخامسةُ هي عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ لاستخداماتِ أموالِ الاقتراضِ لدى المقترضين. وتأتي في المرتبةِ السادسةِ مشكلةٌ مرتبطةٌ بالمشكلةِ السابقةِ، وهي عدمُ وضوحِ الهدفِ الَّذي مِن أجلهِ سيتمُّ الاقتراضُ. وآخرُ المشكلات هي صعوبةُ إنهاءِ مشاريعِ الإقراضِ النهايةِ الطبيعيةِ، وهي سدادُ كاملِ الالتزاماتِ الَّتي على العميلِ.

تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ هناكَ مستويين لخطورةِ المشكلات الناتجةِ عن المتعاملِ المشارِ إليها في جدول رقم (3-6) أعلاه. وذلك كما يلي:

المستوى الأوَّلُ: المشكلاتُ الَّتي ترتيبها 5، 6، 7 في جدول رقم (3-6)؛ حيثُ قيمةُ T سالبةٌ ومتدنيةٌ جداً ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أقلَّ مِن 5% ممَّا يُمكنُ الاستنتاجَ معه أنَّ هذه المشكلات لا تُمثلُ خطورةً، وهذا يدلُّ على أنَّ أغلبيةَ من أفرادِ العينة (أكثر من 50%) ينفونَ وجودَ مثلِ هذه المشكلات في المؤسساتِ الَّتي يعملونَ بها، وبمفهومِ المخالفةِ يُمكنُ أن نستنتج أن المتعاملَ لديه المعرفةُ والهدفُ من التمويلِ الَّذي سيحصلُ عليه، كما أنَّه لا يصعبُ إنهاءُ عمليةِ التمويلِ.

المستوى الثاني: المشكلاتُ الَّتي ترتيبها 1، 2، 4 في جدول رقم (3-6) لا يبدو أنَّها مشكلات كأداء يصعبُ حلُّها، كما لَمْ ينفِ وجودَها أفرادُ العينةِ؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةٌ (سالبة) ومصحوبةٌ بمستوى معنويةٍ أكبَر من 5%؛ وهذا يدلُّ على أنَّها مشكلات موجودةٌ، ولكن يُمكنُ التعايشُ معها.

3-7- ملخصُ نتائجِ الأبعْادِ المختلفةِ:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-7) ملخصاً للأبعْادِ المختلفةِ للمشكلات الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدولٌ رقمُ (3-7) مقارنةُ الأبعْادِ ببعضها		
البُعْدُ	المتوسطُ الحسابيُّ	ترتيب
مشكلات ناتجةٌ من الظروفِ العامَّة المحيطةِ	2.6500	2
مشكلات ناتجةٌ من الإطارِ القانونيِّ	3.0019	1
مشكلات ناتجةٌ من العواملِ التنظيمية الداخليةِ	1.8853	6
مشكلات ناتجةٌ عن إعدادِ وتخطيطِ عملياتِ التمويلِ	2.3000	4
مشكلات ناتجةٌ عن معالجةِ عملياتِ التمويلِ	2.2000	5
مشكلات ناتجةٌ عن المتعاملِ طالبِ التمويلِ	2.6250	3

يتبيَّنُ مِن جدولِ رقمِ (3-7) أعلاه، أنَّ المشكلات الناتجةَ مِن الإطارِ القانوني هي أولى المشكلاتِ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ؛ حيثُ اتسمتْ البيئةُ القانونيةُ في فلسطينَ بالركودِ والقدمِ؛ حيثُ لَمْ يعمدْ الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ طوالَ فترةِ الاحتلالِ العسكريِّ المباشرِ الَّتي قاربتْ الثلاثةَ عقودِ (1967-1994) إلا إلى إصدارِ الأوامرِ العسكريةِ الَّتي تؤكدُ سيطرته، وكانَ أولَّ منشورين عسكريين أصدرهما جيش الاحتلال الإسرائيلي حصر من خلالهما سلطات التشريع والأمن والقضاء بيد قائد المنطقة العسكري (مركز الحقوق بجامعة بيرزيت، 1998: 31) ثُمَّ الأمر العسكريُّ رقم 7 بتاريخ 1967/6/7 (صالح، 1986: 353) الَّذي قرَّرَ فيه الاحتلال إغلاقُ جميع المؤسساتِ المصرفيةِ والماليةِ العاملةِ في فلسطينَ عشيةَ الاحتلال، ومنعُ العملِ بأيِّ نشاطِ مصرفيٍّ وماليٍّ؛ وبالتالي حُرِمَ المجتمعُ من جميع القوانين الَّتي

تنظمُ علاقاتِه الاقتصاديةِ، وهذا جعلَ السلطةَ الوطنيةَ منذُ قدومها إلى أرضِ الوطنِ تسارعَ في إصدارِ بعضِ القوانينِ والتشريعاتِ لإزاحةِ الجمودِ الَّذي اتسمتْ به البنيةُ القانونيةُ، ولا تزال السلطةُ الوطنيةُ بصددِ إصدارِ المزيدِ منها ليلبيَ حاجاتِ المجتمعِ المتعددةِ.

تأتي في المرتبةِ الثانيةِ المشكلاتُ الناتجةُ عن البيئةِ السياسيةِ والاقتصاديةِ السائدةِ في فلسطينَ، والَّتي اتسمتْ بعدمِ الاستقرارِ وشدَّةِ التقلُّبِ. وتأتي في المرتبةِ الثالثةِ المشكلاتُ الناتجةُ عَن المتعاملِ نفسه. وتأتي في المرتبةِ الرَّابعةِ المشكلاتُ الناتجةُ عن الإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ. وتأتي في المرتبةِ الخامسةِ المشكلاتُ الناتجةُ عن معالجةِ عملياتِ التمويلِ. وأخيراً المشكلاتُ الناتجةُ من العواملِ التنظيميةِ الداخليةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ.

3. 8. المشكلاتُ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ وأهميتُها النسبيةُ:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-8) المشكلاتِ الَّتي تواجهُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدولٌ رقم (3-8)

المتوسطُ والترتيبُ للمشكلاتِ الَّتي تواجهها عمليةُ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ

م	المشكلةُ	Mean	Rank
1-	طولُ فترةِ التقاضي في المحاكمِ	3.5500	1
2-	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ الموجودةِ في الاقتصادِ	3.4500	2
3-	عدمُ دقةِ البياناتِ الماليةِ الَّتي يقدمُها رجالُ الأعمالِ عن منشآتهم للمؤسساتِ	3.2105	3
4-	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ من قبلِ المحكمةِ	3.2000	4
5-	عدمُ توافرِ القوانينِ الكافيةِ لضمانِ حقوقِ المؤسسةِ	3.2000	4
6-	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ	3.1000	6
7-	عدمُ الرغبةِ في اللجوءِ للقضاءِ (للعواملِ الاجتماعيةِ)	3.1000	6
8-	عدمُ وجودِ محاكمَ متخصصةٍ لرفعِ دعاوى و قضايا ضدَّ المماطلين	2.9000	8
9-	عدمُ دقةِ المستنداتِ و العقودِ المقدمةِ من رجالِ الأعمالِ للمؤسسةِ	2.9000	8
10-	صعوبةُ إيجادِ ضماناتٍ في عمليةِ التمويلِ	2.9000	8
11-	عدمُ توافرِ المناخِ الاستثماريِ المناسبِ	2.8500	11

جدولٌ رقم (3-8)

المتوسطُ والترتيبُ للمشكلات الَّتي تواجهها عمليةُ اتِّخاذِ قرارِ التمويل

-12	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ مِن قبلِ الشرطةِ	2.8000	12
-13	عدمُ وجودِ أراضي طابو بأسماءِ العملاءِ كضمانٍ	2.6000	13
-14	عدمُ وجودِ دراساتٍ مسبقةٍ عن سوقِ التمويلِ لدى المؤسسةِ	2.5500	14
-15	طولُ الفترةِ الَّتي يصدرُ فيها قرارُ التمويلِ واستعجالِ العميلِ له	2.5000	15
-16	عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ	2.5000	15
-17	حداثةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ و الحاجةِ للخبرةِ	2.5000	15
-18	عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ لدى طالبِ التمويلِ	2.5000	15
-19	وجودُ عوائقَ و قيودَ مِن الحكومةِ	2.4500	19
-20	صعوبةُ إيجادِ مقترضين مناسبين	2.4000	20
-21	عدمُ توافرِ معلوماتٍ كافيةٍ عَن فرصِ التمويلِ المتاحةِ	2.3500	21
-22	عدمُ وجودِ الصلاحياتِ الكافيةِ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ	2.3000	22
-23	عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ لدى المؤسسةِ	2.3000	22
-24	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ مِن قبلِ إدارةِ المؤسسةِ	2.2632	24
-25	عدمُ استخدامِ الأساليبِ العلميةِ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ	2.2500	25
-26	عدمُ وضوحِ الهدفِ الَّذي سيستخدمُ فيه التمويلِ لدى طالبِ التمويلِ	2.2143	26
-27	عدمُ تواجدِ متخذِ القرارِ النهائيِّ في التمويلِ بالقربِ مِن العمليةِ	2.2000	27
-28	عدمُ توافقِ الآراءِ معَ مُتخذيِّ القرارِ	2.2000	27
-29	عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ	2.2000	27
-30	الحاجةُ لتطويرِ برنامجِ الكمبيوترِ ليكونَ أكثرَ ملاءمةً للتمويلِ	2.2000	27
-31	تعارضٌ في السياساتِ التمويليةِ	2.1500	31
-32	عدمُ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ لتقييمِ المشاريعِ	2.1000	32
-33	عدمُ وجودِ شخصٍ أو قسمٍ متخصصٍ في دراسةِ و متابعةِ طلباتِ التمويلِ	2.0500	33
-34	صعوبةُ إنهاءِ (الخروجِ من) عمليةِ التمويلِ	2.0500	33
-35	عدمُ رغبةِ الإدارةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ	1.9500	35

جدولٌ رقم (3-8)

المتوسطُ والترتيبُ للمشكلات الَّتي تواجهها عمليةُ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ

36-	صعوبةُ الاتصالِ و التعاونِ بينَ الأفرادِ و الإداراتِ المختلفةِ	1.9474	36
37-	عدمُ توافرِ رؤوسِ الأموالِ	1.9000	37
38-	تناقضُ التعميماتِ الصادرةِ من الإدارةِ الخاصَّةِ بالتمويلِ معَ بعضها البعضِ	1.9000	37
39-	سرعةُ تغييرِ التعميماتِ الخاصَّةِ بالتمويلِ	1.9000	37
40-	عدمُ وجودِ الصلاحياتِ الكافيةِ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ	1.7143	40
41-	صعوبةُ الاتصالِ بالرئيسِ المباشرِ	1.6500	41
42-	وجودُ عوائقَ و قيودٍ من سلطةِ النقدِ	1.5500	42

مِن خلالِ جدولِ رقم (3-8) يلاحظ أنَّ أوَّلَ مُشكلةٍ يُجمعُ عليها المستجيبون هي مشكلةٌ قضائيةٌ قانونيةٌ تتعلقُ بالجهازِ القضائيِّ الموجودِ في فلسطينَ، ونُلاحظُ أيضاً أنَّ المشكلةَ الرَّابعةَ والخامسةَ بنفسِ الطبيعةِ، وكذلكَ المشكلةُ السابعةُ والمشكلةُ الثامنة، وهذا يعكسُ الحالةَ الَّتي يُوجدُ بها مُتَّخِذُ القرارِ، فمن بينِ العشرِ مشكلاتِ الأولى الَّتي تواجه مُتخذَ القرارِ خمس منها ذاتُ طبيعةٍ قانونيةٍ وقضائيةٍ، وهذا ربَّما يعكسُ ما لهذا العاملِ مِن أثرٍ في تسهيلِ عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، والاطمئنانِ إلى عدمِ ضياعِ حقوقِ المؤسسةِ أو انتقاصِها.

وجاءَ في المرتبةِ الثانيةِ من حيثُ الأهميةُ النسبيةُ مُشكلةُ عدمِ التأكدِ الاقتصاديِّ وعدمِ استقرارِه ، بينما جاءتْ حالةُ عدمِ التأكدِ السياسيِّ في المرتبةِ السادسةِ.

ونُلاحظُ أنَّ عدمَ دقةِ البياناتِ الَّتي يُقدِّمُها العميلُ عَن مشروعِه أو منشأتِه تُشكلُ المشُكلةَ الثالثةَ الَّتي تعترضُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، وهذا يرجعُ في الأساسِ إلى أنَّ الأعمالَ في فلسطينَ في جملتِها حرفيةٌ وصغيرةٌ جداً، ممَّا يعني عدمَ وجودِ حساباتٍ منتظمةٍ لها، وهذا بالضرورةِ يُؤدي إلى عدمِ دقةِ البياناتِ المُقدَّمةِ مِن هؤلاءِ العُملاءِ عَن أعمالِهم، بالإضافةِ إلى ذلكَ يأتي في المرتبةِ الثامنةِ عدمُ قُدرةِ العملاءِ على توفيرِ الضماناتِ اللازمةِ مِن أجلِ إتمامِ العمليةِ التمويليةِ أو الإقراضيةِ، وهذه مشكلةٌ مرتبطةٌ

بغيرِها مِنَ المشكلات الّتي تَمَّ شرحُها، مِن عدمِ توافرِ الاستقرارِ السياسيِّ، وعدمِ توافرِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ، وعدمِ كفاءةِ النظامِ القضائيِّ؛ فجميعُ هذه المشكلات ستجعلُ المؤسسةَ تتشدَّدُ أكثرَ في طلبِ الضماناتِ الّتي تُؤمِّن لها استردادَ تمويلِها، وهذا ما يُثقِلُ كاهلَ العميلِ.

ونُلاحظُ أنَّ العشر مشكلات الأولى تجمعُ ثلاثةَ أبعادٍ رئيسةٍ، هي : البُعْدُ الأوّلُ: القانونيُّ والقضائي، والبُعْدُ الثاني: البيئة العامّة المحيطة بالمؤسساتِ (السياسيُّ والاقتصاديُّ وغيره)، والبُعْدُ الثالثُ: العميل طالب التمويل.

وتشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ جميعَ المشكلات العشرِ الأولى غيرُ ذاتِ مغزىً معنويٍّ عندَ مستوى 5%، وهذا مِمَّا يُعزِّزُ الاستنتاجَ بأنَّ هذه المشكلات لا تُشكلُ خطورةً في إيقافِ العمليةِ التمويليةِ.

ومِنَ المُلاحظِ أيضاً أنَّ العواملَ الداخليةَ والتنظيميةَ للمؤسسةِ جاءتْ في مرتبةٍ مُتخلِّفةٍ، كالتعارضِ في السياساتِ التمويليةِ، وعدمِ وجودِ كفاءاتٍ مُدربةٍ لتقييمِ مشاريعِ التمويلِ، وعدمِ وجودِ صلاحياتٍ كافيةٍ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، وصعوبةِ الاتصالِ بينَ الأفرادِ والأقسامِ داخلِ المؤسسةِ، وصعوبةِ الاتصالِ بالرئيسِ المباشرِ، وغيرِها، وقَدْ جاءَ في المرتبةِ الأخيرةِ مِن المشكلات تلكَ المشكلات الّتي تُسببُها سُلطةُ النقدِ الفلسطينيةِ، وربما يدل هذا على عدمِ أهميتِها؛ وذلكَ لأنَّه لا توجدُ حالياً علاقةٌ مُباشرةٌ بينَ كلٍّ مِن مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ وسلطةِ النقدِ الفلسطينيةِ. كما تشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى عدمِ خطورتِها وعدمِ تشكيلِها عقبةً كأداءَ لا يُمكنُ تخطيها.

ويُلاحظُ أنَّ هذه النتائجَ متوافقةٌ تماماً معَ النتائجِ الّتي تَمَّت مناقشتُها مسبقاً في الأقسام (3–1، 3– 2، 3– 3، 3– 4، 3– 5، 3– 6، 3– 7)، وكلٌّ منها يُعضدُ الآخرَ. كما يتضحُ مِن خلالِ اختبارِ الارتباطِ بينَ بعضِ العواملِ أنَّه يبدو عدمُ وجودِ علاقةِ ارتباطٍ مُباشرةٍ بينَ وظيفةِ مالئِ الاستبيانِ وباقي المتغيراتِ الأربعةِ والأربعينَ (ملحق 1)، فيما عدا عاملينِ اثنينِ وجدتْ علاقةُ ارتباطٍ عندَ مستوى 5%، وهذان العاملان هما:

الأوّل: الحاجةُ لتطويرِ برنامجِ الكمبيوترِ ليكونَ أكثرَ ملاءمةً للتمويلِ.

الثاني: عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ لدى طالبِ التمويلِ.

3-9- مقارنةُ ترتيبِ المشكلاتِ سنة 2000 و سنة 1994:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3-9) المشكلاتِ الّتي تواجه مؤسساتِ الإقراضِ الصغير في عمليةِ اتّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ مُرتَّبةً حسبَ أهميتِها وذلكَ سنةَ 2000 و سنةَ 1994، وحتّى تسهلَ عمليةُ المقارنةِ فقَدْ تَمَّ في سنةِ 2000 الإبقاءُ على العواملِ الّتي سبقَ قياسُها سنةَ 1994، وتَمَّ حذفُ العواملِ الأُخرى الّتي لَمْ يسبقْ قياسُها كما يلي:

جدولٌ رقمُ 3-9

مقارنةُ ترتيبِ المشكلاتِ سنة 2000 و سنة 1994

	المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ 2000	ترتيب	المتوسطُ الموزونُ 1994	ترتيب
-1	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ الموجودةِ في الاقتصادِ	3.4500	1	5.0000	1
-2	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ	3.1000	2	5.0000	1
-3	صعوبةُ إيجادِ ضماناتٍ في عمليةِ التمويلِ	2.9000	3	3.5000	4
-4	عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلٍ مُربحةٍ	2.5000	4	3.0000	5
-5	حداثةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ و الحاجةِ للخبرةِ	2.5000	4	1.5000	14
-6	وجودُ عوائقَ و قيودٍ من الحكومةِ	2.4500	6	2.3333	10
-7	صعوبةُ إيجادِ مقترضين مناسبين	2.4000	7	3.8000	3
-8	عدمُ توافرِ معلوماتٍ كافيةٍ عَن فرصِ التمويلِ المتاحةِ	2.3500	8	3.0000	5
-9	عدمُ استخدامِ أساليبِ علميةٍ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ	2.2500	9	1.8000	13
-10	عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ	2.2000	10	2.2000	11
-11	تعارضٌ في السياساتِ التمويليةِ	2.1500	11	1.4000	15
-12	عدمُ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ لتقييمِ المشاريعِ	2.1000	12	2.2000	11
-13	صعوبةُ إنهاءِ (الخروجِ من) عمليةِ التمويلِ	2.0500	13	3.0000	5
-14	صعوبةُ الاتصالِ و التعاونِ بينَ الأفرادِ و الإداراتِ المختلفةِ	1.9474	14	1.0000	16
-15	عدمُ توافرِ رءوسِ الأموالِ	1.9000	15	3.0000	5

مِنْ خلالِ جدولِ رقم (3–9) يلاحظ أن بقاءُ عدمِ توافرِ الاستقرارِ السياسيِّ، وعدمِ توافرِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ أولى العقباتِ الَّتي تعترضُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، سواءٌ سنةَ 1994 أو سنةَ 2000، وهذا يُشيرُ بوضوحٍ إلى عدمِ وجودِ الحلِّ السياسيِّ للمشكلةِ الفلسطينيةِ، وانعكاسِ ذلكَ على قراراتِ المؤسساتِ الماليةِ والاقتصاديةِ، ونُلاحظُ أيضاً من خلالِ جدولِ رقم (3–3) أنَّ حدَّةَ الاختلافِ في درجةِ التعبيرِ عَن هذينِ المتغيرينِ كبيرةٌ بينَ السنتينِ؛ حيثُ مِن المُلاحظِ أنَّ الشعورَ بعدمِ توافرِ الاستقرارِ الاقتصاديِّ وبعدمِ توافرِ الاستقرارِ السياسيِّ سنة 1994 كانَ أكبرَ بكثيرٍ من سنةِ 2000 (قبلَ الانتفاضةِ الفلسطينيةِ الحالية الَّتي بدأتْ في سبتمبر 2000).

كما نُلاحظُ أنَّ ضعفَ الضماناتِ المُقدَّمةِ من العميلِ لا يزال ضمنَ المشكلاتِ الأولى الَّتي تُعاني منها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينَ، وقَدْ جاءتْ في الترتيبِ الثالثِ سنةَ 2000، والترتيبُ الرَّابعُ سنةَ 1994، وتشتركُ نتائجُ سنةِ 1994 معَ النتائجِ الجديدةِ في إبرازِ البعدينِ الأساسيينِ، وهما البعدُ البيئيُّ المتمثلُ في الجانبِ السياسيِّ والاقتصاديِّ، وبُعْدَ العميلِ المتمثلِ في قدرتهِ على توفيرِ الضماناتِ والبياناتِ الدقيقةِ.

ويُلاحظُ أنَّ العواملَ الداخلية حافظتْ على تأخرِها في الأهميةِ، كمشكلاتِ وعقباتٍ في عمليةِ اتِّخاذِ القرارِ كعدمِ وضوحِ أهدافِ التمويلِ، والتعارضِ في السياساتِ التمويليةِ، وصعوبةِ الاتِّصالِ والتعاونِ بينَ أقسامِ وإداراتِ المؤسسةِ، وغيرِها من العواملِ الَّتي تمَّت دراستها.

ويُلاحظُ أنَّ البُعْدَ القانونيَّ لَمْ يظهرْ هُنا في عمليةِ المقارنةِ على الرَّغمِ مِن أنَّ البيئةَ القانونيةَ سنةَ 1994م لَمْ تكنْ أحسنَ حالاً عنها سنة 2000م، بلْ على العكسِ رُبَّما حصلَ بعضُ التحسنِ فيها؛ وذلكَ لأنَّ هذا البُعْد لَمْ تجرِ دراستُه وتحليلُه في بحثِ سنةِ 1994؛ وبالتالي لا يُمكن مقارنتُه.

3–9– مقارنةُ حدَّةِ المشكلاتِ سنة 2000 و سنة 1994:

يُبيِّنُ جدولُ رقم (3–10) مقارنةَ حدَّةِ المشكلات الَّتي تواجه مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ، وذلك سنةَ 2000 و1994:

جدولٌ رقمُ (3-10)

مقارنةُ حدّةِ المشكلاتِ سنةَ 2000 وسنةَ 1994

	المشكلةُ	المتوسطُ الموزونُ 2000	المتوسطُ الموزونُ 1994	Mean Difference	t	Sig. (2-tailed)
				t-test for Equality of Means		
1-	عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلِ مُربحةٍ	2.5000	3.0000	-.5000	-.745	.489
2-	عدمُ استخدامِ أساليبِ علميةٍ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ	2.2500	1.8000	.4500	.739	.479
3-	عدمُ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ لتقييمِ المشاريعِ	2.1000	2.2000	-.1000	-.180	.862
4-	عدمُ توافرِ رءوسِ الأموالِ	1.9000	3.0000	-1.1000	-1.181	.294
5-	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ	3.1000	5.0000	-1.9000	-7.292	.000
6-	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ الموجودةِ في الاقتصادِ	3.4500	5.0000	-1.5500	-5.820	.000
7-	وجودُ عوائقَ و قيودٍ من الحكومةِ	2.4500	2.3333	.1167	.085	.939
8-	عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ	2.2000	2.2000	.0000	.000	1.000
9-	عدمُ توافرِ معلوماتٍ كافيةٍ عن فرصِ التمويلِ المتاحةِ	2.3500	3.0000	-.6500	-2.041	.055
10-	تعارضٌ في السياساتِ التمويليةِ	2.1500	1.4000	.7500	1.482	.171
11-	صعوبةُ الاتصالِ و التعاونِ بينَ الأفرادِ و الإداراتِ المختلفةِ	1.9474	1.0000	.9474	.704	.490
12-	حداثةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ و الحاجةِ للخبرةِ	2.5000	1.5000	1.0000	1.697	.144
13-	صعوبةُ إيجادِ مقترضين مناسبين	2.4000	3.8000	-1.4000	-1.655	.159
14-	صعوبةُ إيجادِ ضماناتٍ في عمليةِ التمويلِ	2.9000	3.5000	-.6000	-1.082	.334
15-	صعوبةُ إنهاءِ (الخروجِ من) عمليةِ التمويلِ	2.0500	3.0000	-.9500	-3.226	.004
	المتوسطُ الحسابيُّ	2.4165	2.7822	-	-	=

يتبيَّنُ من جدولِ رقمِ (3-10) أعلاه، أنَّه لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيةٍ لجميعِ المشكلاتِ إلا لثلاثٍ منها فقطْ ذاتَ فروقٍ إحصائيةٍ مصحوبةٍ بمستوى معنويٍّ أقلَّ من 5%؛ ممَّا يُمكنُ الاستدلالُ معه أنَّ هذه الفروقَ ذاتُ أهميةٍ، والمشكلاتُ الثلاثُ هي كما يلي:

1- حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ.
2- حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ الموجودةِ في الاقتصادِ.
3- صعوبةُ إنهاءِ (الخروج من) عمليةِ التمويلِ.

ونُلاحظُ أنَّ حدَّةَ وخطورةَ هذه المشكلاتِ الثلاثِ سنةَ 2000 أقلُّ منها سنةَ 1994.

ويؤكدُ هذه النتيجةَ أيضاً أنَّ المتوسطَ الحسابيَّ لمشكلاتِ سنةِ 2000 أصغرُ منه لسنةِ 1994؛ ممَّا يُمكنُ الاستنتاجُ معه أنَّ المشكلاتِ بوجه العمومِ الَّتي تواجهها عملياتُ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ قَدْ خفَّتْ حدَّتها سنةَ 2000 عن سنةِ 1994، وهذا ربَّما يعودُ في الأساسِ إلى تغيّرِ الأجواءِ السياسيةِ الَّتي كانتْ سائدةً في تلك الفترة.

3-11- مشكلةُ الاستقرارِ السياسيِّ والاقتصاديِّ:

مِن الواضحِ مِن خلالِ نتائجِ البحثِ الحالي، ونتائجِ بحثِ سنةِ 1994، أنَّ عاملَ عدمِ توافرِ الاستقرارِ السياسيِّ والاقتصاديِّ برزَ كمشكلةٍ مِن أولى وأخطرِ المشكلاتِ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ في قرارِها بالإقراضِ للفئاتِ المختلفةِ، وعدمُ الاستقرارِ ناشئٌ في الأساسِ مِن الاحتلالِ العسكريِّ الإسرائيليِّ المباشرِ للمجتمعِ الفلسطينيِّ (1967–1994)، وسيطرتِه الكاملةِ على جميع إمكاناته وموارده، بالإضافةِ إلى سيطرتِه على الحدودِ الجغرافيةِ؛ بحيثُ يتحكمُ في كلِّ الصادراتِ والوارداتِ الفلسطينيةِ، بالإضافةِ إلى ذلكَ قامتْ الحكومةُ الإسرائيليةُ بفرضِ مجموعةٍ مِن القوانينِ والأنظمةِ والقيودِ والإجراءاتِ استطاعتْ مِن خلالِها إلحاقَ الاقتصادِ الفلسطينيِّ بالاقتصادِ الإسرائيليِّ وجعلِه تابعاً له.

ولَمْ تستطعْ السُلطةُ الوطنيةُ الفلسطينيةُ خلالَ فترةِ وجودِها منذُ سنةِ 1994 تخطي كل العقباتِ الَّتي فرضتها الحكومةُ الإسرائيليةُ، بلْ استمرتْ القيودُ الاقتصاديةُ في ظلِّ اتفاقيةِ باريسَ الاقتصاديةِ الموقعةِ بينَ منظمةِ التحريرِ الفلسطينيةِ وحكومةِ إسرائيلَ، واستمرَ تحكمُ إسرائيلَ في حدودِ فلسطينَ الجغرافيةِ، وزادَ مِن الأمرِ سوءاً سياسةُ الإغلاقاتِ الأمنيةِ الَّتي تفرضها الحكومةُ الإسرائيليةُ على الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غزةَ؛ حيثُ لا تسمحُ الحكومةُ الإسرائيليةُ بتحركِ الأفرادِ ولا البضائعِ مِن وإلى الأراضي الفلسطينيةِ خلالَ فتراتِ الإغلاقِ؛ ممَّا أضرَّ بجميع القطاعاتِ الاقتصاديةِ داخلَ المجتمعِ الفلسطينيِّ، ومَمَّا زاد من أضرارِ هذه الإغلاقات هو تكرارها المستمرُّ، وطولُ فترة الإغلاقِ في كُلِّ مرَّةٍ.

وقَدْ أبرزتْ وكالاتُ الأممِ المتحدةِ (OSCOT 1997 :p.46) الإحصاءات التاليةِ عَن أيامِ الإغلاق الكاملِ السنويةِ الَّتي قامتْ بها الحكومةُ الإسرائيليةُ ضِدَّ المجتمعِ الفلسطينيِّ:

جدول رقم (3-11)
نسبةُ أيامِ الإغلاق الكاملِ إلى أيامِ العملِ خلالَ السنةِ

السنةُ	نسبةُ أيامِ الاغلاق إلى أيامِ العملِ
1993	%6
1994	%22
1995	%26
1996	%29
متوسطٌ	%22

معَ ملاحظةِ أنَّ الفترات والأيام الَّتي تعقبُ أيامَ الإغلاق مباشرةً، لا يتمُّ فيها فتحُ المعابرِ بطاقةِ مائةٍ بالمائةِ؛ بلْ يتمُّ رفعُ الطوقِ تدريجياً، وتأخذُ أياماً وربُّما أسابيعَ إلى أن تصلَ إلى طاقةٍ مائةٍ بالمائةِ.

وتنعكسُ أيامُ الإغلاق سلباً على الاقتصادِ الفلسطينيِّ، سواءٌ أكانَ هذا الإغلاقُ جزئياً أم كلياً؛ حيثُ ينخفضُ الناتجُ المحليُّ، وينخفضُ نصيبُ الفردِ منه، وينخفضُ مستوى النشاطِ الاقتصادي، وتُحرَمُ العمالةُ الفلسطينيةُ مِن العملِ داخلِ الخطِّ الأخضرِ، ويُمنعُ عبورُ الموادِّ الخام أو تصديرُ المنتجات، وتزدادُ نسبةُ البطالةِ وينخفضُ معدَّلُ التشغيلِ، هذا عدا تدميرٍ للبنيةِ الأساسيةِ وتدميرٍ للقطاعاتِ الإنتاجيةِ الفلسطينيةِ الصناعيةِ منها والزراعيةِ والسكنيةِ والبحريةِ (اصطياد الأسماك) والسياحيةِ (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان: 2001)، لأغراضٍ أمنيةٍ إسرائيليةٍ أو لأغراضٍ انتقاميةٍ، سواءٌ على أيدي قواتِ الجيشِ الإسرائيليِّ بأوامر مباشرة مِن الحكومةِ الإسرائيلية، أو على أيدي المستوطنينَ الإسرائيليينَ داخلَ الأراضي الفلسطينيةِ بحمايةِ جيشِ الدِّفاعِ الإسرائيليِّ المباشرة أو غير المباشرة؛ وهذا بالضرورةِ في النهايةِ سيؤثرُ سلباً على جميع المواطنينَ الفلسطينيينَ بمن فيهم المدينينَ، وبالتالي يؤدي إلى صعوبةٍ في سدادِ المدينِ للأقساطِ المستحقةِ عليه للمؤسسةِ، ممَّا يجعلُ هذا العاملَ (الاستقرار السياسي والاستقرار الاقتصادي) حاضراً في ذهنِ مُتخذ القرارِ بصورةٍ دائمةٍ ومستمرةٍ مُنعكساً على إجراءات التمويل وضماناته الَّتي تُطلبُ مِن المتعاملِ.

4- خاتمـــةٌ وتوصيـــاتٌ :

4-1 خاتمـــةٌ:

انحصرَ هدفُ هذا البحثِ في مُحاولةِ الإجابةِ عن بعضِ الأسئلةِ الَّتي أُثيرتْ حولَ عملِ مُؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ، وتركزتْ هذه الأسئلةُ على الآتي:

"ما أهمُّ العوائقِ والمشكلات والصعوباتِ الَّتي تعترضُ عملَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ؛ وبالتالي تُشكلُ عقبةً في قرارِ التمويلِ؟ وما مدى خطورةِ كُلِّ مشكلةٍ تعترضُ عملَ هذه المؤسساتِ مُقارنةً بغيرها مِن المشكلاتِ ؟ ".

"هلْ تختلفُ خطورةُ هذه المشكلاتِ الآنَ عمّا كانتْ عليه سنة 1994؟، أيْ مُقارنةُ نتائجِ البحثِ الحالي بنتائجِ بحثٍ آخرَ تَمَّ إعداده مُسبقاً (عاشور، 1994)"، وهلْ تختلفُ عن نتائجِ البحوثِ الإقليميةِ(براندسما وشوالي، 1999).

تشيرُ نتائجُ البحثِ الحالي إلى أنَّ هُناكَ ثلاثَ عقباتٍ تتصدرُ قائمةَ مشكلاتِ عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وهذه العقباتُ الثلاثُ مرتبةٌ حسب درجةِ أهميتها وخطورتها تتمثلُ في: البُعْدِ القانونيِّ، والبُعْدِ السياسيِّ والاقتصاديِّ العامِّ (البيئة المحيطة)، وبُعْدِ العميلِ طالبِ التمويلِ، ويبدو بصفةٍ عامَّةٍ أنَّ نتائجَ الأبحاثِ السابقةِ (عاشور، 1994) و(براندسما وشوالي، 1999) تُعضدُ نتائجَ البحثِ الحالي، فعدمِ توافرِ الاستقرارِ الاقتصاديّ والسياسيّ يشكلُ عقبةً مِن أهمِّ العقباتِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وقَدْ زادَ مِن صعوبةِ هذا العاملِ عاملٍ آخرَ يختصُّ به المجتمعُ الفلسطينيّ، وهو العاملُ القانونيُّ؛ حيثُ تــركَ الاحتلالُ العسكــريُّ الإسرائيلــيُّ (1967-1994) المجتمعَ الفلسطينيَّ معَ بنيةٍ قانونيةٍ مُتخلِّفةٍ لا تُلبي حاجاتِه، ولا تساعدُ على عمليةِ التنميةِ الاقتصاديةِ والاجتماعيةِ، ممَّا انعكسَ على قدرةِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، وقَدْ اعتبرتْه مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ مُشكلةً في أكثرَ مِن صورةٍ مِن عدمِ كفايةِ القوانينِ، وعدمِ وجودِ محاكمٍ مُتخصصةٍ في الشئونِ التجاريةِ والمعاملاتِ الماليةِ، والَّتي تضمنُ معاملةَ الحالةِ بِما يتناسبُ معها مِن إجراءاتٍ، وعدمِ التزامٍ كاملٍ بتطبيقِ نتائجِ التقاضي، وكلُّ هذه المظاهرِ تؤكدُ الحاجةَ إلى بنيةٍ قانونيةٍ جديدةٍ قادرةٍ على تلبيةِ حاجاتِ المجتمعِ الاقتصاديةِ والاجتماعيةِ والتنمويةِ.

وقَدْ برزتْ العواملُ المتعلقةُ بالعميلِ كإحدى العقباتِ الَّتي تُصعِّبُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، وتمثلُ البياناتُ الدقيقةُ والصحيحةُ عَن طالبِ التمويلِ ومشروعه جزءاً أساسياً في عمليةِ اتِّخاذِ القرارِ، ونتيجةً لعدمِ الاهتمامِ بالنظمِ المحاسبيةِ نجدُ أنَّ أصحابَ المشاريعِ لا يملكونَ بياناتٍ دقيقةٍ وهذا يعوقُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في المؤسسةِ، كما أنَّ ضعفَ قدرةِ العميلِ على توفيرِ الضماناتِ تُشكلُ عقبةً أُخرى.

وهكذا نجدُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ ومتخذي قراراتِ التمويلِ فيها يدورون

في حلقةٍ متكاملةٍ مِن التشكك، ومِن عدمِ الثقةِ وعدمِ الاطمئنانِ؛ ففي ظلِّ عدمِ توافرِ البيئةِ القانونيةِ السليمةِ ذات الكفاءة، والَّتي تحمي المؤسسةَ وأموالها وحقوقها، تحتاجُ المؤسسةُ إلى مزيدٍ مِن الضماناتِ الَّتي تحفظ حقوقها، وتحتاج إلى مزيدٍ مِن البياناتِ الدقيقةِ عن المشروعِ طالبِ التمويلِ ومركزهِ الماليِّ، وهذا لا يتوافرُ لجميعِ المشاريعِ الصغيرةِ والحرفيةِ العاملةِ في فلسطينَ؛ ممَّا يُثقلُ كاهلَ طالبِ التمويلِ، ويزيدُ مِن صعوبةِ الأمرِ – أيضاً – عدمُ توافرِ مؤسساتٍ تسهلُ عمليةَ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ كمؤسسةِ ضمانِ القروضِ؛ ممَّا يؤدي إلى زيادةِ إجراءاتِ طلبِ التمويلِ، وزيادة وقتِ اتِّخاذه؛ وهذا يقلِّلُ في النهايةِ من كفاءةِ المؤسسة في منحِ التمويلِ.

أظهرتْ نتائجُ الدِّراسةِ الحاليةِ أنَّ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ لا تُعاني كثيراً من بنيتها التنظيميةِ وقدرتها على الاستفادةِ من المواردِ البشريةِ المتاحةِ لها، وأنَّ العواملَ الداخليةَ والتنظيميةَ لا تشكلُ عقبةً في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ، كما تشيرُ نتائجُ الدِّراسةِ الحاليةِ إلى توافرِ الأموالِ اللازمةِ للتمويلِ لدى هذه المؤسساتِ.

ممَّا تقدَّمَ يتبيِّنُ أنَّه يُمكنُ قبولُ الشقِّ الأوَّلِ من الفرضِ الأوَّلِ ورفضِ الشقِّ الثاني منه؛ فقدْ تبيَّنَ من نتائجِ هذه الدِّراسةِ عدمُ تساوي الأهميةِ النسبيةِ للأبعادِ الخاصَّةِ بمشكلاتِ قراراتِ التمويلِ لدى مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ، وعليه قُبِلَ الشقُّ الأوَّلُ مِن الفرضِ الأوَّلِ. بينما تبيَّنَ مِن نتائجِ هذه الدِّراسةِ أنَّ أخطرَ بُعْدٍ هو البُعْدُ القانونيُّ وليسَ بُعْدَ البيئةِ العامَّةِ المحيطةِ بمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ كما كانَ متوقعاً؛ وعليه رُفِضَ الشقُّ الثاني مِن الفرضِ الأوَّلِ.

كما يتبيَّنُ مِن نتائجِ الدِّراسةِ أنَّه يُمكنُ قبولُ الفرضِ الثاني؛ حيثُ تبيَّنَ أنَّ الأهميةَ النسبيةَ لمشكلاتِ قراراتِ التمويلِ الَّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ سنةَ 2000 أقلُّ أهميةً وأقلُّ خطورةً مِن المشكلاتِ الَّتي كانتْ تعانيها تلكَ المؤسساتُ سنةَ 1994.

4-2- توصيـــاتٌ :

تشيرُ نتائجُ الدِّراسةِ الحاليةِ إلى أنَّ هُناكَ ثلاثةَ مصادرَ مِنَ المشكلاتِ تُعاني منها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطينَ وهي : المُشكلُ القانونيُّ، والمُشكلُ السياسيُّ والاقتصاديُّ العامُّ، والعميلُ طالبُ التمويلِ.

إنَّ إمكان تحسينِ الوضعِ الاقتصاديِّ والسياسيِّ العامِّ لا يتوقفُ فقطْ على قُدرةِ المجتمعِ الفلسطينيِّ وإرادتِه وحدِه، ولكن ما يملكُه المجتمعُ الفلسطينيُّ ويستطيعُ تحسينهُ والتأثيرَ فيه هو تحسينُ البنيةِ القانونيةِ وزيادةِ كفاءتها بما يؤدي إلى تسهيلِ اتِّخاذِ قراراتِ التمويلِ.

فالقوانين تحتاجُ إلى تحديثِ الموجودِ منها بما يتناسبُ وواقعَ المجتمعِ الفلسطينيِّ، وسنِّ قوانينَ جديدةٍ، خاصَّةً قوانينُ تجاريةٌ وماليةٌ، تحكمُ المعاملاتِ التجاريةِ والماليةِ، وكذلكَ مطلوبٌ إيجادُ تنظيمٍ قضائيٍّ مُتخصصٌ في المعاملاتِ التجاريةِ والماليةِ وسرعةِ البتِّ فيها، وفوقَ ذلكَ وقبله مطلوبٌ سيادةُ القانونِ واحترامِه وتطبيقِه على جميعِ أفرادِ المجتمعِ دونَ استثناءٍ.

كما أنَّ هناك جانباً يستطيعُ المجتمعُ الفلسطينيُّ تحسينه وهو تحسينُ قُدرةِ أصحابِ المشاريعِ الإداريةِ، وجعلهم يدركونَ أهميةَ البياناتِ المنظمةِ والسليمةِ عن منشآتهم، وهُناكَ أكثرُ مِن جهةٍ تستطيعُ المساهمةَ في هذا المجالِ، ومِن ذلكَ الجامعاتُ، عبرَ مناهجِ الرِّيادةِ والمشاريعِ الحرفيةِ والصغيرةِ جداً، ووزاراتُ التجارةِ والصناعةِ والاقتصادِ، والمؤسساتُ المهتمةُ بتنميةِ القطاعاتِ الإنتاجيةِ الصغيرةِ في فلسطينَ.

كما يُمكنُ القيامُ بنفسِ هذا البحثِ مُستقبلاً لمقارنةِ النتائجِ، ومعرفة المشكلاتِ الَّتي تَمَّ حلُّها، والمشكلاتِ الَّتي لَمْ تُحلْ، وكذلكَ يُمكنُ اختيارُ مجتمعٍ آخرَ وإجراءِ البحثِ عليه كالمصارفِ مثلاً والمؤسساتِ الماليةِ، وتحديدِ ما إذا كانتْ مشكلاتهم مختلفةً عَن مشكلاتِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وكذلكَ يُمكنُ الخروج بصورةٍ كليةٍ عن المشكلاتِ الَّتي تواجهُ التمويلَ والإقراضَ والتسهيلاتِ المصرفيةِ في فلسطينَ.

المـــراجـــع

أوّلاً : المراجع العربية:

1. براندسما، جوديث؛ ورفيقة شوالي. *إنجاح التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*. مجموعةُ تنميةِ القطاعِ الخاصِّ والقطاعِ المالي، البنك الدولي، 1999.

2. جبر، ناصر. *مؤسساتُ الإقراضِ غيرِ الحكوميةِ*. ورقةُ عملٍ مُقدَّمةٍ إلى ورشةِ عملٍ حولَ دورِ مؤسساتِ الإقراضِ في تنميةِ الرِّيادةِ في فلسطينَ، UNIFEM. وملتقى الإقراضِ للمشاريعِ الصغيرةِ، الجامعةُ الإسلاميةُ بغزةَ، 6 و12 ديسمبر 1999.

3. جبر، هشـــام. *الاستثمارُ في القطاعِ المصرفيِّ والمالي*، أوراقُ عملٍ مقدَّمةٍ في المؤتمرِ الدِّراسي المنعقدِ في غرفةِ تجارةِ وصناعةِ رام الله والبيرة واللواء، 6 – 2 – 1994.

4. جبر، هشام. أساليبُ وأجهزةُ وإمكانياتُ التمويلِ الصناعي. *شئـــونٌ تنمويـــةٌ*. مُلتقى الفكرِ العربي، أكتوبر 1992، ص ص 42 – 49 .

5. حسين، محمد صالح. مؤسساتُ الإقراضِ المحليةِ، *مجلةُ شئونٍ تنمويةٍ*. مُلتقى الفكرِ العربي، العددُ الخاصُ بالتمويلِ في فلسطينَ، القدس، مج 5، ع 1، أبريل / نيسان 1995.

6. الريس، أسمت أنيس. *العلاقةُ بينَ مؤسساتِ الإقراضِ والبنوكِ*، ورقةُ عملٍ مُقدَّمةٍ إلى ورشةِ عملٍ بعنوان : مؤسساتُ الإقراضِ غـــــيرِ الحكوميةِ إلى أينَ ؟. مؤسسةِ التعاونِ من أجلِ التنميةِ بغزةَ، 29 أكتوبر 1994.

7. سلطةُ النقدِ الفلسطينيةِ : *التقريرُ السنويُّ* : 1995، 1999.

8. عاشور، يوسف حسين محمود. *آفاق النظام المصرفي الفلسطيني*. غزة، فلسطين، 2003.

9. عاشور، يوسف حسين محمود. *المشكلاتُ الّتي تواجهها مؤسساتُ الإقراضِ في قطاعِ غزةَ* "ورشةُ عملٍ"، القاهرة: مؤسسةُ التعاونِ من أجلِ التنميةِ، 1994.

10. عبد الهادي وآخرون. دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين، رام الله، آيار/مايو، 1998.

11. لظن، ميسون إبراهيم. *نحو برامجِ الإقراضِ الّتي تستهدفُ أفقرَ الفقراءِ والنساءِ*، ورشةُ عملٍ بعنوان مؤسساتُ الإقراضِ غيرِ الحكوميةِ إلى أينَ ؟. مؤسسةِ التعاونِ من أجلِ التنميةِ بغزةَ، 29 أكتوبر 1994.

12. مركزُ العملِ التنموي": *دورُ مؤسساتِ الإقراضِ في التنميةِ المحليةِ*. (سلسلةُ الكتبِ التنمويةِ، 5)1991.

13. *مُلتقى الإقراضِ الصغيرِ والصغيرِ جداً في قطاعِ غزةَ*، برشور حولَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ جداً، غزة، 2000.

14. مركز الحقوق بجامعة بيرزيت. *البيئة القانونية في فلسطين*، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين، رام الله، آيار/مايو، 1998.

15. المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. *نشرة خاصّة حول الإغلاق الإسرائيلي الشامل على قطاع غزة*، ع 33، 22 فبراير 2001.

16. صالح، عبد الجواد. *الأوامرُ العسكريةُ الإسرائيلية*، ج 1، 1986.

17. فاتن *الفلسطينية للإقراض والتنمية*": التقارير السنوية، 1999-2001.

18. قصيمي، جورج؛ وأنطوان منصور. الأوضاعُ الاقتصاديةُ والاجتماعيةُ في الضفةِ الغربيةِ وقطاعِ غــزة (1948-1984). *الموسوعة الفلسطينية*، القسمُ الثاني، مج 1. بيروت، 1990.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Abugre, Charles. When Credit is not Due-Financial Services by NGOs in Africa, ***Small Enterprise Development, An International Journal***, Vol. 4, No.4, Dec., 1993.
2. Charitonenko, S. Practices Affecting the Environment for Micro-finance in the West Bank and Gaza. ***ISAMI***, Feb. 2001.
3. Grady, Heather M. & Theis Joachim. Credit in the West Bank and Gaza Strip. ***Small Enterprise Development, An International Journal***, Vol. 4, No.2, June, 1996.
4. Hulme, David. Replicating finance Progrmmes in Malawi and Malaysia. ***Small Enterprise Development, An International Journal***, Vol. 4, No.4, Dec. 1993.
5. Kesterton, Anne. Finance for Micro Enterprise - Innovation from Kenya. ***Small Enterprise Development, An International Journal***, Vol. 4, No.2, June, 1993.
6. Nabris, Khalid. Group Guaranteed Lending and Saving Program in the West Bank and Gaza Strip. ***Baseline Survey***", Save the Children, West Bank and Gaza Strip, Sep. 1997.
7. OSCOT "UN". Economic and Social Conditions in the West Bank and Gaza Strip. ***Quarterly Report***, Winter – Spring 1997, Gaza, April 1997.
8. Thomas, J. J. Replicating the Grameen Bank - the Latin American Experience. ***Small Enterprise Development, An International Journal***, Vol. 6, No.2, June, 1995.
9. UNCTAD. ***The Palestinian Financial Sector Under Israeli Occupation***, UNCTAD/ST/SEU/Rev.1, 1989 .
10. World Bank. ***Credit Guarantee Schemes for Small & Medium Enterprises***. 1997.
11. World Bank. ***Making Micro-finance Work in the Middle East and North Africa***. 1998.

المـــلاحـــق

ملحق رقم (1)

نتائج اختبار درجة الارتباط بين متغير وظيفة مالئ الاستبيان وباقي المتغيرات

		وظيفة مالئ الاستبيان
	وظيفة مالئ الاستبيان	1.000
	عدمُ توافرِ مشاريعِ تمويلِ مُربحةِ	-.314
	عدمُ رغبةِ الإدارةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ	.127
	عدمُ استخدامِ الأساليبِ العلميةِ في تقييمِ مشروعاتِ التمويلِ	.065
	عدمُ توافرِ الكفاءاتِ المدربةِ لتقييمِ المشاريعِ	-.108
	عدمُ توافرِ رؤوسِ الأموالِ	-.072
	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ السياسيِّ.	-.288
	حالةُ عدمِ التأكدِ و عدمِ الاستقرارِ الموجودةِ في الاقتصادِ	-.035
	وجودُ عوائقَ و قيودِ مِن الحكومةِ	-.102
	وجودُ عوائقَ و قيودِ مِن سلطةِ النقدِ	-.330
	عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ	.117
	عدمُ توافرِ معلوماتٍ كافيةٍ عَن فرصِ التمويلِ المتاحةِ لدى المؤسسةِ	.132
	عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ لدى المؤسسةِ	.158
	عدمُ وجودِ شخصٍ أو قسمٍ متخصصٍ في دراسةِ و متابعةِ طلباتِ التمويلِ	.163
	عدمُ وجودِ الصلاحياتِ الكافيةِ لاتّخاذِ قرارِ التمويلِ	-.152
	عدمُ تواجدِ متخذِ القرارِ النهائيِّ في التمويلِ بالقربِ مِن العمليةِ	-.033
	صعوبةُ الاتصالِ و التعاونِ بينَ الأفرادِ و الإداراتِ المختلفةِ	.048
	صعوبةُ الاتصالِ بالرئيسِ المباشرِ	-.173
	عدمُ توافقِ الآراءِ معَ مُتخذي القرارِ	-.127
	تعارضٌ في السياساتِ التمويليةِ الموجودةِ داخلَ المؤسسةِ	-.036
	تناقضُ التعميماتِ الصادرةِ مِن الإدارةِ الخاصّةِ بالتمويلِ معَ بعضها البعضِ	.015
	سرعةُ تغييرِ التعميماتِ الخاصّةِ بالتمويلِ	.108

تابع ملحق رقم (1)

نتائج اختبار درجة الارتباط بين متغير وظيفة مالئ الاستبيان وباقي المتغيرات

		وظيفة مالئ الاستبيان
	عدمُ وجودِ الصلاحياتِ الكافيةِ لاتِّخاذِ قرارِ التمويلِ	.109
	طولُ الفترةِ الَّتي يصدرُ فيها قرارُ التمويلِ واستعجالِ العميلِ له	.000
	الحاجةُ لتطويرِ برنامجِ الكمبيوترِ ليكونَ أكثرَ ملاءمةً للتمويلِ	.458(*)
	حداثةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ و الحاجةِ للخبرةِ	.225
	عدمُ وجودِ دراساتٍ مسبقةٍ عن سوقِ التمويلِ لدى المؤسسةِ	.102
	صعوبةُ إيجادِ مقترضين مناسبين	-.068
	عدمُ دقةِ البياناتِ الماليةِ الَّتي يقدمُها رجالُ الأعمالِ عن منشآتهم للمؤسسةِ	.057
	عدمُ دقةِ المستنداتِ و العقودِ المقدمةِ من رجالِ الأعمالِ للمؤسسةِ	-.087
	عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ لدى طالبِ التمويلِ	-.592(**)
	عدمُ وضوحِ الهدفِ الَّذي سيستخدمُ فيه التمويلُ لدى طالبِ التمويلِ	-.439
	صعوبةُ إيجادِ ضماناتٍ في عمليةِ التمويلِ	-.078
	صعوبةُ إنهاءِ (الخروج من) عمليةِ التمويلِ	-.127
	عدمُ توافرِ المناخِ الاستثماري المناسبِ	-.169
	عدمُ توافرِ القوانينِ الكافيةِ لضمانِ حقوقِ المؤسسةِ	-.031
	عدمُ وجودِ محاكمَ متخصصةٍ لرفعِ دعاوى و قضايا ضدَّ المماطلين	-.055
	طولُ فترةِ التقاضي في المحاكمِ	.030
	عدمُ الرغبةِ في اللجوءِ للقضاءِ (للعواملِ الاجتماعيةِ)	-.17
	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القضاءِ من قبلِ إدارةِ المؤسسةِ	.386
	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ من قبلِ المحكمةِ	.258
	التهاونُ في تنفيذِ أحكامِ القانونِ من قبلِ الشرطةِ	-.120
	عدمُ وجودِ أراضي "طابو" بأسماءِ العملاءِ كضمانٍ	-.096

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Problems Hinder Lending Decision Making Processes at Micro Finance Institutions In Palestine

Dr. Yousif H. Ashour
Commerce College
The Islamic University, Gaza - Palestine

ABSTRACT

Micro Finance Institutions (MFIs) in Palestine were found during the Israeli military occupation. Its emergence in the Palestinian society was as a result of bad need for loans and other banking services. This situation created a state of stagnation in the economy. Therefore, some foreign donors felt that it would be appropriate to help the Palestinian productive sectors. Thus, they started to establish MFIs in West bank and Gaza Strip in the eighties of last century.

MFIs raised many questions in the Palestinian society concerning their practices and objectives. The aim of the current research is to identify those problems that hinder lending decision making processes in these institutions.

A questionnaire was designed to gather data. Three problems were clustered. The first is the lack of sufficient legal framework. The second is the lack of political and economical stability. The third is that clients experience difficulties in providing MFI with the required collateral. Also, clients do not keep reliable data about their businesses. Internal organizational environment does not seem to constitute hurdle. It seems that there is no positive correlation between respondents' positions and problems face MFIs. It seems that the findings of the current research are authenticated by other local and regional research findings.

مجلة السودان للإدارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية
في ظل التحول نحو اقتصاد السوق

د. رمضان الشراح (*)

مقدمـــة :

بعد انهيار الاتحاد السوفيتي بدأ معظم الدول الاشتراكية في التخفيف من دور الدولة في توجيه وإدارة الاقتصاد القومي والعمل على التوجه نحو اقتصاد السوق، كما أخذ الكثير من الدول النامية نفس الاتجاه، وخاصة الدول التي تعرضت إلى متاعب اقتصادية واستعانت بالمؤسسات الدولية لعلاج هذه المتاعب، وبذلك توسع الكثير من الدول في تطبيق الخصخصة، وانتشرت ظاهرة التحرر الاقتصادي.

وبالإضافة لما سبق، اتسعت ظاهرة العولمة، والتي ساعد على انتشارها العديد من المتغيرات الاقتصادية الدولية، مثل التكتلات الاقتصادية ومنظمة التجارة الدولية.. إلخ. والتوجه نحو اقتصاد السوق، واتساع ظاهرة العولمة يتطلبان مهارات وخبرات إدارية معينة في الإنتاج والتسويق والإدارة تختلف عما كان سائدا في ظل هيمنة الدولة وسيطرة القطاع العام، كما يتطلبان دورًا جديدًا للدولة في توجيه وإدارة الاقتصاد القومي، مبني على التوجيه واستخدام أدوات السياسة المالية والنقدية، دون التدخل المباشر والواسع كما كان في السابق. والإدارة العربية، بالرغم من تحسن مستواها في الأعوام الأخيرة، لكنها لا تزال تعاني من بعض المشكلات والتي تحد من أثرها على تنمية وتطوير الإنتاج والتسويق في الدول العربية، ومن هذه المشكلات نجد أن في الجهاز الحكومي مظاهر عديدة تشير بوضوح تام إلى أن هناك قصورًا في أساليب العمل - وخاصة الإداري منها - يحول دون الاستفادة القصوى من استغلال الموارد المتاحة قوميًا. ومن مظاهر المشكلة الإدارية في الدول العربية، الأفق المحدود للمنظمين في هذه الدول، وسوء توزيع

(*) أستاذ مشارك، كلية الدراسات التجارية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - دولة الكويت.

الاختصاصات، والإدارة العائلية للمنشآت، واستخدام أساليب إدارية تقليدية، بالرغم من التوجه نحو استخدام أحدث الأساليب الفنية في الإنتاج. هذا بالإضافة إلى عدم وجود طبقة من القادة الأكفاء القادرين على إدارة المنشآت تبعًا للأساليب العلمية الحديثة وانخفاض مستوى الإنتاجية، سواء بالنسبة للعمل أو لرأس المال، كما أن الصورة العامة للعمل في الأجهزة الحكومية تتمثل في البطء الشديد، والتكرار، والازدواج في الإجراءات، وعدم تحديد الاختصاصات، والتهرب من تحمل المسئولية.

وهذا يعني أن الإدارة العربية تعاني من قصور، ولابد من العمل على تطويرها، وهنا يأتي دور مؤسسات البحث العلمي في العمل على توظيف نتائج البحوث لخدمة وتحسين الإدارة العربية من أجل تحقيق أهداف التنمية في هذه الدول.

ويحتل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتوطينهما ودعمهما ماديًا ومعنويًا مكانة مهمة في سلم الأوليات والاهتمامات لجميع الدول، وذلك لأن نتائج التقدم في هذا المجال تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى التقدم في مختلف نواحي الحياة، فالدول التي تعرف كيف تطبق مخرجات البحث العلمي، نجدها دائمًا تحتل مكان الصدارة في مجالات عديدة سواء أكانت في مجال التصنيع أم في مجال تقديم الخدمات.

وهنا تظهر مشكلة البحث، والتي تجسدها التساؤلات الآتية: ما هي أسباب تخلف الإدارة العربية؟ وما هي الدواعي التي تحتم تطويرها، وما هو الدور المتوقع للبحث العلمي في هذا التطوير، وذلك في ظل ظروف وإمكانات الدول العربية؟

أهمية البحث :

إذا كان القطاع الصناعي يعتبر من أهم القطاعات الإنتاجية التي تحتاج إلى ممارسة البحث العلمي، بهدف تطوير وتحسين مستوى الأداء والتغلب على المشكلات الفنية وتعزيز القدرة التنافسية، فإن القطاع الإداري أيضًا في حاجة ملحة للتطوير والتحديث، حتى يتمكن من القيام بدوره في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، وأيضًا في ظل العولمة والتحول نحو اقتصاد السوق والمنافسة الدولية.

ونظرًا لأهمية البحث العلمي في تطوير الإدارة العربية، فسوف نستعرض في هذا البحث التوجه نحو اقتصاد السوق ومتطلباته الإدارية، وواقع الإدارة في الوطن العربي، وأهمية دور الجهاز الحكومي في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، ثم نشير إلى البحث العلمي من حيث مفهومه وأهميته الاقتصادية، والمشكلات التي تواجهه في الدول العربية، وأيضًا الآثار المتوقعة لنتائج البحث العلمي على الجهات الحكومية والمؤسسات العامة، وذلك على النحو التالي :

أولاً: التوجه نحو اقتصاد السوق ومتطلباته الإدارية :

في هذا الجزء نوضح فلسفة السوق، والمهارات الإدارية التي يجب أن يتحلى بها القائمون على إدارة المشروعات في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، والدور المتوقع للدولة في ظل هذا التوجه.

1- التوجه نحو اقتصاد السوق واتساع ظاهرة العولمة :

النظام الاقتصادي يعمل على تحقيق أهداف معينة عامة وخاصة، وبذلك يحتاج إلى إدارة تضبط عملياته وتحقق أهدافه. وحتى أوائل القرن العشرين سادت في الدول الرأسمالية نظرية اقتصادية أطلق عليها "النظرية الكلاسيكية"، وهذه النظرية ترى أن الدولة يجب ألا تتدخل في النشاط الاقتصادي، وإنما يقتصر دورها على تقديم بعض الخدمات العامة الضرورية، كما ترى هذه النظرية أن السوق هو خير مدير للنظام الاقتصادي، ففي السوق يلتقي العرض مع الطلب، وتتحدد الأسعار التي يقبلها الجميع، وهذه الأسعار تمثل إشارات التحكم التي تخرج من السوق – والذي يمثل في هذه الحالة النظام المدير– ويسترشد المنتج بهذه الأسعار في تحديده للكميات المنتجة والمعروضة، كما يسترشد بها المستهلك في تحديده للكميات المطلوبة من السلع المختلفة.

وتقوم فلسفة السوق – كما هو معروف – على فرضيات أساسية تحفل بها كتابات علم الاقتصاد، وفي مقدمة هذه الفرضيات وجود اقتصاد يستند إلى التخصص، وتقسيم العمل، ومن ثم التبادل النقدي على نطاق واسع، وهذا الاقتصاد بمؤسساته القائمة

وتنظيماته والتشريعات الحاكمة لعملها يتيح حريات التملك والعمل والإنتاج والتحول والتنقل والتبادل. أي يتيح حرية اتخاذ القرارات بما يهيئه من إمكان وحرية الاختيار (حافظ، 1994).

وحتى تكتمل هذه الفرضيات، فإن مفهوم السوق يستند إلى مبدأ كمال السوق، وهذا المبدأ مفاده سيادة الحالة الطبيعية للسوق، وهي ظروف المنافسة الكاملة، كشرط أساسي لعمل آلياته بكفاءة. وشروط المنافسة الكاملة هي (العدل، 2001) :

أ- كبر عدد البائعين والمشترين، وذلك حتى لا يتحكم بائع أو مشترٍ واحد في السوق.

ب- تجانس وحدات السلعة المنتجة، وذلك حتى لا يفضل المشتري سلعة منتج معين على سلعة منتج آخر.

ج- حرية الدخول إلى النشاط الاقتصادي والخروج منه، بحيث يكون الربح - فقط - هو الدافع للدخول إلى السوق، أو الخروج منه.

د- عدم وجود تكلفة نقل، وذلك حتى لا يتجزأ السوق العام للسلعة إلى أسواق صغيرة.

هـ- العلم الكامل بأحوال السوق، وذلك حتى لا يدفع المشتري ثمنًا للسلعة أعلى من سعر السوق، أو يبيع المنتج سلعته بسعر أقل من سعر السوق.

ومن هذه الشروط نلاحظ أن السوق هو المدير للنشاط الاقتصادي، ويمارس السوق إدارته من خلال الأسعار، وهذا يعني أن السوق عبارة عن "يد خفية" تدير النظام الاقتصادي بحياد وموضوعية، دون تفرقة بين أحد المتعاملين فيه.

والواقع أن النظرية الكلاسيكية تتحدث عن نظام اقتصادي مثالي وغير واقعي، فالحرية المطلقة غير موجودة، كما أن شروط المنافسة الكاملة غير موجودة في الواقع العملي، فالمتعاملون فيهم الكبير والصغير، والكبير لديه فرصة أن يتحول إلى محتكر.. إلخ. وهذا يعني أن السوق قد يفشل في توجيه الاقتصاد القومي.

ولذلك طالب "كينز" بضرورة تدخل الدولة وتوجيهها للسوق من خلال أدوات السياسة المالية والسياسة النقدية، كما ظهرت الدول الاشتراكية، والتي يقوم نظامها الاقتصادي على الملكية العامة والتخطيط الاقتصادي.

وقبل نهاية السبعينيات انحسرت الآراء "الكينزية" الداعية إلى تدخل الدولة، وبرزت الآراء الكلاسيكية الحديثة التي نادت بالحد من دور الدولة، والقضاء على عوامل عدم الكفاءة في الأجهزة الحكومية والبيروقراطية، وقد أخذ بهذه الآراء معظم الدول الرأسمالية المتقدمة كالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، وحتى في الاتحاد السوفيتي قبل انهياره ظهرت آراء تنادي بضرورة الحد من دور الدولة في النشاط الاقتصادي (عبد البر، 1998).

ويعد انهيار الاتحاد السوفيتي بدأ معظم الدول الاشتراكية في التخفيف من دور الدولة والتوجه نحو اقتصاد السوق، كما سلك معظم الدول النامية نفس الاتجاه، وانتشرت ظاهرة التحرر الاقتصادي والخصخصة على حساب القطاع العام.

وبالإضافة لما سبق اتسعت ظاهرة العولمة، وهي الانفتاح الكبير على العالم، أو هي حركة متدفقة ثقافيًا واقتصاديًا وسياسيًا وتكنولوجيًا بين دول العالم، وتعتبر منظمة التجارة العالمية من أهم العوامل التي ساعدت على اتساع ظاهرة العولمة، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والتكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية وتزايد حركة التجارة والاستثمارات العالمية ... إلخ.

وتأخذ العولمة جوانب عديدة من بينها عولمة النشاط الإنتاجي، حيث نلاحظ حرية حركة السلع والخدمات والأفكار، وتبادلها الفوري دون حواجز أو حدود بين الدول، وعولمة النشاط المالي واندماج وارتباط أسواق النقد والمال، بعضها ببعض وكذلك وجود كيانات مصرفية ديناصورية عملاقة. هذا بالإضافة إلى عولمة الإدارة، حيث عولمة النشاط المالي والتسويقي والمعلوماتي، وتعامل الإدارة مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية.

ولاشك أن التوجه نحو اقتصاد السوق، واتساع ظاهرة العولمة يتطلبان مهارات إدارية معينة بالنسبة للقائمين على إدارة المشروعات تختلف عن تلك التي كانت سائدة في الدول العربية في ظل القطاع العام. كما يتطلبان دورًا جديدًا للدولة في النشاط الاقتصادي،

وذلك من أجل زيادة القدرة على توجيه الاقتصاد الحر وتجنيبه حدة مشكلات وآثار التقلبات الاقتصادية ... إلخ. وهذا ما سوف نعرضه في الجزأين القادمين.

2- المتطلبات الإدارية لمواجهة التوجه نحو اقتصاد السوق والعولمة :

في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق واتساع ظاهرة العولمة، تتعامل الإدارة العربية مع بيئة محلية جديدة، وأيضًا مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية، ويتحرك فيه رأس المال بدون قيود، وينتقل الأفراد فيه بدون قيود أو حدود، وتتدفق المعلومات بدون عوائق، وتزيد أحيانًا عن طاقة استيعاب المديرين، كما تتداخل الثقافات وتتقارب الأسواق أو تندمج.

وبذلك تكون الإدارة العربية مطالبة بأن تعايش متغيرات بيئتها المحلية والإقليمية، وتعايش – أيضًا – البيئة العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة وفاعلية الأداء الإداري وزيادة القدرة التنافسية لكل من الإدارة والمؤسسة.

وتتعدد معايير القدرة التنافسية والتي يمكن اعتبارها – من زاوية أخرى – مؤشرات لجودة الإدارة العربية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي (مصطفى، 1999) :

أ- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ب- مدى تفويض وتمكين العاملين.

ج- مدى الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات، مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة.

د- مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير، وقدر المخصصات التي ترصد لهذا الغرض.

هـ- مدى وجود توجه تسويقي. أي استلهام حاجات ورغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، والسعي المستمر للإستجابة لحاجات وتوقعات العملاء، والتكيف مع متغيراتها.

و- مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة وقطاعاتها وإداراتها.

ز- مدى استخدام المديرين المحترفين.

ح- مدى توافر العمالة الماهرة.

ط- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل : دعم عملية صنع القرار والبحوث والتطوير وتصميم وتطوير المنتج وجدولة العمليات والتسليم للعملاء.

ى- مدى فاعلية إدارة التكاليف.

ك- قدر الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال في السوق.

هذا بالإضافة إلى معايير أخرى تعكس التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة مثل:

أ- مدى استعداد الإدارة العربية للتزود بمهارات النفاذ إلى الأسواق العالمية.

ب- مدى استعداد الإدارة للإدراك والتكيف مع ثقافات وقيم واتجاهات نابعة عن تعدد الجنسيات والأعراق.

ج- مدى قدرة الإدارة على تكوين رؤى استراتيجية عالمية تأخذ في الاعتبار اختلافات اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية وتشريعية.

د- مدى استعداد وقدرة الإدارة على التخلي عن قوالب الإدارة التقليدية، واستبدالها بتوجهات إدارية معاصرة تضم التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتسويق العالمي والتمكن من مهارات التفاوض مع إدارات تنتمي لثقافات متعددة.

هـ- مدى قدرة الإدارة على تحليل المنافسة وتصميم استراتيجيات تنافسية في كل من السوق المحلية والأسواق العالمية المستهدفة، بما يساعد على النفاذ إلى هذه الأسواق.

مما تقدم نجد أن الإدارة العربية لكي تستطيع أن تواجه تحدي اقتصاد السوق والعولمة، يجب عليها أن تكون قادرة على إدارة مشروعاتها بوعي، وبمنظور عالمي، وأن تتحلى بالمرونة والقدرة على تصميم استراتيجيات للإنتاج والتسويق تأخذ في الاعتبار السوق المحلي والعالمي، وأن تهتم بالتدريب المستمر للعاملين، وتهتم بالبحوث والتطوير التي يمكن أن ترفع من كفاءة الإدارة والعاملين.

3- دور الجهاز الحكومي في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق :

شهدت الفترة منذ منصف السبعينيات بدء ظهور أزمة المجتمعات الاشتراكية والتي تفاقمت حتى انتهت بانهيار الاتحاد السوفيتي، وتوجه معظم الدول نحو اقتصاد

السوق، حتى الصين الشعبيـــة – التي لا تزال تتمسك بالنظام السياسي الشمولي– اتجهت نحو التخصيصية وتعظيم دور القطاع الخاص.

وقد ترتب على ذلك أن تمت إعادة النظر في أساليب إدارة المجتمع، وإدارة الاقتصاد القومي، والحد من تدخل الدول في نشاط مؤسسات الإنتاج، والحد من التخطيط التفصيلي، والاعتماد بدرجة أكبر على المؤشرات الاقتصادية لإدارة النشاط الاقتصادي.

وبالرغم من هذا التوجه، فإن الدولة لا يزال لها دور كبير– من خلال الجهاز الحكومي والمؤسسات العامة – في توجيه وإدارة الاقتصاد القومي، وهذا الدور يتمثل في:

أ– يتحمل الجهاز الحكومي بصفة أساسية مسئولية إقامة وتطوير وصيانة مشروعات البنية الأساسية الضرورية، لكي يحقق الاقتصاد القومي أهدافه في يسر، وطبقًا لمقتضيات الكفاءة الفنية والاقتصادية، مثل خدمات الاتصالات والمواصلات والكهرباء ومياه الشرب والصرف الصحي، وأيضًا مشروعات البنية الأساسية الاجتماعية، مثل الرعاية الصحية والتعليم والضمان الاجتماعي (متولي، 1994).

هذا وإذا كان الجهاز الحكومي هو الذي يتحمل الشطر الأكبر من المسئولية في المجالات السابقة، لكن ليس هناك ما يحول دون مشاركة القطاع الخاص في كل الأنشطة السابقة، وطبقًا لما تضعه الحكومة من ضوابط وفي ظل رقابتها.

ب– القيام بالمشروعات الاقتصادية التي تحقق مصلحة المجتمع، إذا لم يكن في مقدور الأفراد القيام بها، أو لم يرغبوا في القيام بها. حيث من المعروف أن المشروع الخاص يهدف أساسًا إلى تحقيق الربح، في حين أن بعض المشروعات ذات الأهمية البالغة –من وجهة نظر المجتمع – قد لا تحقق أرباحًا، أولا تحقق أرباحًا إلا في المدى الطويل (موسى، 1999).

ج– توفير مناخ جيد للاستثمار، سواء في ذلك الاستثمارات الوطنية أو العربية أو الأجنبية، مع وضع الضوابط التي تكفل تحقيق مصلحة الوطن قبل أي شيء آخر.

د– علاج عيوب واختلالات الاقتصاد الحر والتي تتمثل في الاحتكار والغش التجاري وسوء توزيع الدخل والثروة والتقلبات الاقتصادية، والتي نفصلها فيما يلي:

في مجـــال الاحتكـــار :

لكي يعمل السوق بآليات منضبطة لابد أن يكون خالياً من الممارسات الاحتكارية على اختلاف أشكالها وأن يكون المستهلك على علم ودراية بأنواع السلع المختلفة وأسعارها ومواصفات الجودة الخاصة بها. وقد تفشى الاحتكار في كثير من الدول العربية في مجال الأعمال والتجارة وفي مجال التمويل المصرفي ... إلخ. والاحتكار له مساوئ عديدة أهمها ارتفاع الأسعار، وعدم التطور، نظرًا لغياب المنافسة (أحمد، 1999). لهذا كله تقع على الدول مسئولية إزالة الاحتكار، وذلك بتحري أسبابه، ووضع التشريعات المانعة لها، حتى تتمكن من توجيه الموارد الاقتصادية إلى الاستخدامات الأفضل.

في مجال الغش التجاري والصناعي والتهرب الضريبي :

يمكن للدولة أن تواجه الغش التجاري والصناعي سواء أكان ذلك في شكل عدم الالتزام بالمواصفات القياسية أم في التلاعب في تواريخ إنتاج السلع، أو في الأوزان..إلخ. وذلك من خلال تطبيق التشريعات الصارمة. كما يمكن للدولة أن تواجه التهرب الضريبي عن طريق أحكام نصوص التشريع الضريبي، وتقوية الجهاز الضريبي، ونشر الوعي الضريبي، وحسن استخدام الحصيلة الضريبية، واعتدال العبء الضريبي (لطفي، 2000).

في مجال سوء توزيع الدخل والثروة :

نظام الاقتصاد الحر بطبيعته يؤدي إلى تراكم الثروة في أيدي أعداد محدودة من الأفراد، كما يؤدي أيضًا إلى سوء توزيع الدخل، سواء التوزيع الشخصي أو التوزيع الوظيفي للدخل. ويمكن للدولة أن تعالج هذه المشكلات من خلال الضرائب سواء أكانت ضرائب تصاعدية على الدخل أم ضرائب تصاعدية على التركات.

في مجال التقلبات الاقتصادية :

دلت التجربة على أن نظام الاقتصاد الحر يتعرض لموجات من الرواج والكساد، والدولة من خلال السياسة المالية والنقدية يمكن أن تعمل على تجنب هذه التقلبات، أو على الأقل علاجها في مهدها قبل أن يستفحل أمرها.

هـ- حماية الاقتصاد القومي: في ظل "العولمة" يندمج الاقتصاد القومي في الاقتصاد العالمي، ويتطلب الأمر حماية الاقتصاد القومي من مخاطر هذا الاندماج، حيث إنه من المؤكد أن إطلاق حرية التجارة الدولية، وحرية تدفق رءوس الأموال الأجنبية بكافة أشكالها، ودون قيود، حقق - دون أدنى شك - مصالح الدول الصناعية المتقدمة، وألحق أضرارًا جسيمة بالدول النامية. وعلى النظام الحكومي حماية الاقتصاد القومي من مخاطر هذا الاندماج حتى لا تتعرض لأزمات اقتصادية ومالية، كما حدث لدول النمور الآسيوية وغيرها من الدول.

مما تقدم نجد أن هناك دورًا كبيرًا للجهاز الحكومي في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، وهذا الدور أساسي في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وحتى يمكن تحقيق هذا الدور لابد للجهاز الحكومي أن يتسم بالهيبة والقوة والكفاءة، أي يجب أن تكون الإدارة العامة -كما هو الحال بالنسبة للإدارة الخاصة- على جانب كبير من الكفاءة.

ثانيًا: واقع وقدرة الإدارة العربية على مواجهة متطلبات التحول نحو اقتصاد السوق :

على الرغم من حدوث تحسن ملموس في مستوى الإدارة في الوطن العربي، لكنه لا يزال محدودًا، فهناك العديد من الدول العربية تعاني من نقص شديد في الكفاءات الإدارية، مما يعوق حركة التقدم والتنمية في هذه الدول، ومن مظاهر عدم الكفاءة الإدارية في الجهاز الحكومي والمؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص ما يلي (لطفي، 2000):

أ - عدم وجود طبقة من الرجال الأكفاء القادرين على إدارة المؤسسات والمنشآت العامة والخاصة تبعًا للأساليب العلمية الحديثة، فالقادة الإداريون المحترفون عنصر نادر في كثير من الدول العربية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، أهمها عدم تطور برامج الدراسة في الجامعات والمعاهد المتخصصة.

ب- الأفق المحدود لكثير من المنظمين في الدول العربية يجعلهم لا يفكرون في تكوين طبقة من المسئولين قادرة على إدارة المنشآت، تبعًا للأساليب العلمية الحديثة. إن

الكثير منهم يعتقد أن هؤلاء المسئولين إذا ما اكتسبوا، خبرة عالية في إدارة المنشآت، فإنهم سيطالبون بأجور مرتفعة تحت تهديد ترك هذه المنشآت والعمل بأخرى.

ج- هناك منشآت يديرها شخص واحد أو عائلة واحدة، وفي ظل هذا النظام من الإدارة العائلية لا يتم اختيار الأفراد تبعًا لمؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم العملية، ولكن غالبًا ما يتم هذا الاختيار من بين أفراد العائلة غير ذوي الخبرة.

د- سوء توزيع الاختصاصات، فهناك عدد من الأفراد لا يقومون عمليًا بأي عمل، كما أن، مما يؤدي إلى ارتباك العمل، واتخاذ قرارات غير سليمة لا تتفق مع المصلحة، مما يؤدي في النهاية إلى ضعف "إنتاجية" الإدارة.

هـ- هناك مبالغة في مركزية الإدارة ترجع إلى انعدام الثقة من جهة، وإلى صعوبة الحصول على عدد كاف من الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العميقة من جهة أخرى.

و – تشكل البيروقراطية الإدارية هيمنة للإدارة على كل نواحي الحياة اليومية للمواطنين سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية منها، كما أن الإدارة – في الكثير من الدول العربية – غارقة في عوائق تقليدية عتيقة ومفارقات تاريخية قوية ولا تعرف التغيير المناسب، وتضع نفسها فوق الأشخاص والمجموعات، (عشيق، 2001).

ز – ضعف مسلسل اتخاذ القرار في بعض الدول العربية، وهذا يرجع أساسًا إلى ثقل الوصاية، وتعدد عمليات المراقبة والمحاسبة، إضافة إلى المركزية المفرطة التي تطبع التنظيم الإداري العربي، والمبالغة في تعدد هياكل لبعض الوزارات، وحتى على المستوى التشريعي نجد أن المصادقة على مشاريع القوانين الجديدة، تتطلب عدة سنوات، وأحيانًا يتم تجميدها، وتكمن أسباب ذلك في انعدام التنسيق بين الوزارات وانعدام الأطر المؤهلة لتحليل النصوص التشريعية.

ح – بالرغم من التغييرات الكبيرة التي عرفتها الدول العربية منذ عقد السبعينيات حتى يومنا هذا، فإن الإدارة في بعض هذه الدول تفتقد وتفتقر إلى وجود أرشيف منظم، وبالتالي يبقى النشاط الإداري القديم مجهولاً، وغير معروف، على الرغم من اعتباره أرضية أساسية لمعرفة حقيقة الأوضاع الراهنة للإدارة العمومية.

ط- الصورة العامة للعمل بالأجهزة الحكومية في الكثير من الدول العربية هي البطء الشديد والتكرار والازدواج في الإجراءات والتهرب من تحمل المسئولية والتراخي في الأداء. هذا بالإضافة إلى أن الجهاز الحكومي لا يزال يعمل في ظروف وقوانين لا تتناسب مع المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية المعاصرة.

مما تقدم نجد أن الإدارة في الدول العربية تعاني من قصور وضعف في قدراتها على مواجهة تحديات التوجه نحو اقتصاد السوق والعولمة، فالإدارة العربية مطالبة باكتساب مهارات إدارية عالية لمواجهة المنافسة الإدارية العالمية، وإمكان التعامل مع الجنسيات المختلفة والثقافات المختلفة، ويمكن للبحث العلمي أن يساعد في الوصول لهذه الأهداف، وهذا ما سوف نشير إليه في الأجزاء القادمة.

ثالثًا: مفهوم البحث العلمي ومتطلباته وأهميته الاقتصادية :

نوضح في هذا الجزء من الدراسة مفهوم البحث العلمي وتصنيف أنشطته ومتطلباته وأهميته الاقتصادية على النحو التالي :

1- مفهوم البحث العلمي وتصنيف أنشطته ومتطلباته :

أ - تعريف البحث العلمي وتصنيف أنشطته :

يعرف البعض البحث العلمي بأنه عبارة عن: عملية تقصي الحقائق المتعلقة بمشكلة ما وتصنيفها وتحليلها لإظهار مسبباتها ووضع ما يناسبها من حلول، وذلك بطريقة محايدة وغير منحازة (بديوي، 1987). كما يعرفه البعض الآخر (الدباغ، 1988) بأنه: استخدام للفكر البشري بأسلوب منظم ودقيق يمكن من خلاله التوصل إلى حلول علمية للمشكلات المعنية.

كما يعرف (النعيمي، 1997) البحث العلمي بأنه عبارة عن: استعمال العقل البشري بأسلوب منظم، لمعالجة المشكلات التي لا تتوافر لها حلول أو للكشف عن حقائق جديدة.

وأما (ديكسون، 1987) فيعرف البحث العلمي بأنه: استقصاء منهجي في سبيل زيادة مجموع المعرفة. ويمثل مجموعة من الأنشطة التي تعتمد المعارف والخبرات والأفكار كمدخلات، وتكون مخرجاتها أو نتائجها معرفة جديدة، أو توسيع لمعرفة قائمة، أو تطوير لمنتج معين، أو اكتشاف جديد أو مجموعة من هذه المخرجات.

ومهما اختلفت مفاهيم البحث العلمي، فكلها تشترك في أنه أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية، دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية، للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها.

ويمكن تصنيف أنشطة البحث والتطوير من حيث نوعها إلى عدة أنواع هي: بحوث الأساسية، وبحوث التطبيقية، وبحوث التطويرية، وبحوث مساعدة (رحيم، 2000).

البحوث الأساسية : وهي البحوث التي تهتم أساسًا بالكشف عن أسرار الطبيعة والقوانين التي تحكم علاقات مكوناتها وحركاتها، وذلك دون الالتفات مسبقًا إلى تطبيقاتها التكنولوجية.

البحوث التطبيقية : وهي البحوث التي تهدف إلى التوصل إلى معارف جديدة بغرض استخدامها في تطبيقات عملية (صناعية مثلاً).

البحوث التطويرية: وهي النشاط الخلاق المسبق الهادف إلى زيادة المعرفة العلمية والتكنولوجيا، للوصول إلى تطبيق جديد لمنتجات ووسائل إنتاج متوافرة أو تطوير منتجات ووسائل تصنيع جديدة.

البحوث المساعدة: وهي ذلك النمط من الأبحاث العلمية الهادفة إلى تحسين وسائل العمل في البحث العلمي الأساسي والبحوث التطبيقية، مثل الخرائط والمعدات والأدوات المستخدمة.. إلخ.

ب- متطلبات ومستلزمات البحث العلمي :

هناك متطلبات ومستلزمات للبحث العلمي تتمثل في المتطلبات والمستلزمات البشرية والمادية والمؤسساتية عامة لكل الدول، وإن تباينت أوليات البحث العلمي لديها،

حيث تشكل تلك المستلزمات اللبنة الأساسية للنهوض بالبحث العلمي. ومن أهم تلك المستلزمات: استقطاب القوى البشرية وتنميتها، وتمويل البحث العلمي، وتوفير خدمات المعلومات العلمية والتقنية، وتشجيع النشر العلمي، وتطبيق نتائج الأبحاث العلمية (السلطان، 2000).

كما يجب أن يتوافر المناخ العلمي الذي يطمئن نفوس الباحثين ويحفزهم على الإنتاج العلمي، وأيضًا تتوافر المصادر والمراجع والمعامل وميادين التجريب التي تستنبط منها الحقائق، حتى لا تكون البحوث العلمية أكذوبة لا سند لها من الحقائق والبراهين. هذا بالإضافة إلى توفير الظروف الزمانية والمكانة المناسبة للموضوع والباحث، لما يتطلبه البحث من تحكم وانتباه وتركيز (عقيل، 1999).

2- الأهمية الاقتصادية للبحث العلمي :

هناك علاقة قوية بين البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية، ودرجة التقدم والتخلف الاقتصادي، ففي الواقع نجد أن البحث العلمي له علاقة قوية بمصادر القوة بإبعادها السياسية والاقتصادية، فالصراعات السياسية والتنافس الاقتصادي من العوامل الأساسية التي ساهمت في إيجاد القناعة والاهتمام بالمشاريع العلمية، من أجل التفوق التقني. ويتضح ذلك مما يلي :

أ – كانت الحرب العالمية الثانية، وما ترتب عليها من تداعيات سياسية وعسكرية – دافعًا وعاملاً مهمًا في إسراع العديد من الدول إلى إنشاء الهيئات والمجالس المعنية بوضع سياساتها العلمية. حيث بادرت بريطانيا عام 1964 إلى إنشاء وزارة معنية بالتقنية. كما سعت الدول المتحاربة إلى الاهتمام بالتقنية القائمة على البحوث والتطبيقات العملية للمبتكرات الحديثة، ليس في الصناعات الحربية فحسب، بل في مجالات الهندسة والطب وغيرها من مجالات الحياة اليومية (أبو شنب، 1999).

ب– من الخصائص غير التقليدية للمجتمع الحديث أن هناك سيطرة ديناميكية صناعية على فكر المجتمع واتجاهاته وقيمه وسلوكه، وأصبحت المعرفة العلمية مطلبًا ضروريًا وصنعة يقوم تقدمها على خطط مدروسة.

وفي المجتمع الحديث أيضًا لم يعد الناتج المحلي في الدول الصناعية يعتمد على المواد الخام والمصادر الطبيعية، بل أصبح يعتمد وبشكل متزايد على المدخلات المعرفية، وأصبحت تكلفة المواد الخام في معظم الصناعات الحديثة منخفضة، ولا تمثل أكثر من 10% من الناتج المحلي لهذه الدول. فمثلاً نجد أن المنتجات الحديثة للدول الصناعية والمتمثلة في برامج الحاسب، والإنتاج الإعلامي، والكيمائيات الناعمة، ومواد الصيدلة، والأعمال الفنية، وصياغة المجوهرات، وصناعة أدوات التجميل – لا تحتوي إلا على جزء قليل جدًا من المواد الخام إن لم تكن خالية منها (البعيز، 2000).

ج– يلعب البحث العلمي وتطبيقاته التكنولوجية دورًا مهمًا في تطور ورفاهية المجتمع في أية دولة، فالدول التي تتميز بكفاءة تطبيق مخرجات البحث العلمي، نجدها دائمًا تحتل مكان الصدارة في مجالات عديدة، مثل تصنيع الآلات والأجهزة الحربية، وتتحكم في مصير العديد من الدول.

وقد برعت الدول الصناعية المتقدمة في ربط البحث العلمي وتطبيقاته التكنولوجية بالتنمية الاقتصادية والإعمار، واستفادت من هذا الارتباط لأقصى الحدود. فمثلاً يعود التحسن في مستوى المعيشة لأفراد هذه الدول بنسبة 60–80% إلى التقدم العلمي والتقني، بينما يرجع هذا التحسن والذي نسبته 20–40% إلى وجود رأس المال (السلطان، 1998)

د– إن الربط بين الجهود العلمية والمؤسسات الاقتصادية من العوامل الأساسية التي تؤثر على نمو وتطور الإنتاج العلمي للمجتمع، ففي دول مثل كوريا الجنوبية والصين وتايوان وسنغافورة، هذه الدول عملت على ربط مؤسساتها العلمية والتقنية بمؤسساتها الاقتصادية، وخصصت الموارد المالية اللازمة لتطوير مختبرات للبحث والتطوير وتوسيع إمكاناتها الصناعية والتقنية، مما ساعدها في أن تصبح مناطق عالية النمو، واستطاعت دول مثل كوريا الجنوبية –خلال أقل من عشرين عامًا– أن ترفع من مستوى دخل الفرد إلى مستوى عديد من الدول الأوربية (زحلان، 1999)، هذه الدولة – كما هو الحال في معظم الدول الصناعية– حاولت رفع معدلات التنمية وتحسين وضعها الاقتصادي بمضاعفة الإنتاج وابتكار "التقانات" وذلك من خلال

البرامج البحثية الوطنية التي يتوافر التمويل اللازم لها من القطاعين الحكومي والخاص (Bae, 1998).

هـ- تستمد الصناعة نجاحها من توافر ثلاثة عناصر أساسية، وهي المنتج الجيد والتسويق الفعال والبحث والتطوير، ومع ظهور المستجدات الاقتصادية الحديثة أصبحت البحوث العلمية هي السبيل الأمثل لمواجهة المنافسة العالمية والتكتلات الاقتصادية والتطور التقني والمعرفي المتسارع، وقد أثبتت التجارب أن هناك علاقة طردية بين حجم الإنفاق على البحوث والتطوير، ومعدلات النمو في المنشآت، وقد أشارت إحدى الدراسات التي طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية على أحد عشر قطاعًا صناعيًا منها الأغذية والكهرباء والحديد والصلب والزجاج - إلى أن المنتجات الجديدة ساهمت في زيادة المبيعات بنسبة 80% والأرباح بنسبة 30%، وبذلك أثبتت التجارب أن البحث والتطوير يساهمان في زيادة فعالية جميع عمليات الشركات والمنشآت الإنتاجية (رحيم، 2000).

و- تعمل البحوث العلمية على إيجاد منتجات جديدة أو الرقي بنوعية وأداء منتجات موجودة، وغالبًا يتم دعم برامج بحوث التطوير من جهات منتجة بغرض المنافسة واكتساب مجالات تسويق جديدة، كما هو حاصل في مجال الهاتف، حيث نجد أن جهود الشركات المنتجة والمنافسة أدت إلى استثمارات كبيرة، وعلى مدى زمني طويل حتى قفزت بتقنية الهاتف إلى ما نراه اليوم.

ز - يلعب القطاع الصناعي من الدول المتقدمة، وكما يتضح من الجدول رقم (1) دورًا بارزًا في مشاريع البحوث والتطوير. فقد وصل متوسط نسبة مساهمة القطاع الصناعي في تمويل مشاريع البحوث والتطوير في بعض الدول الصناعية مثل اليابان نحو 70% والولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك ألمانيا نحو 61% من إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير خلال الفترة 1992-1998.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تقوم استراتيجية البحث والتطوير في القطاع الصناعي على التحكم في مصاريف البحث والإسراع في استثمار نتائجها العلمية من أجل

الحصول على أكبر عائد تجاري منها. ومن الأمثلة على ذلك أن شركة (IBM) والتي احتلت المركز الأول على قائمة الشركات الحاصلة على أكثر براءات اختراع لمدة ست سنوات على التوالي، تمكنت من استثمار براءات الاختراع التي حصلت عليها عام 1998 والتي قدرت بنحو 2657 براءة اختراع– بعائد وصل إلى مليار دولار، حيث تم تحويل هذه الابتكارات العلمية إلى خدمات وسلع تجارية (Larson, 1999).

رابعًا: الفرق بين البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية :

نوضح في هذا الجزء من الدراسة الفرق بين البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية، وذلك من خلال دراسة أولويات البحث العلمي وحجم الإنفاق المطلق على البحث العلمي ونسبة هذا الإنفاق إلى الناتج المحلي الإجمالي، وعدد العاملين في مجال البحث العلمي، وتمويل البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية.

1– بالنسبة لأولويات البحث العلمي :

البحث العلمي بأولياته وسياساته وأهدافه واهتماماته، بل وآلياته واستراتيجياته ينطلق من البيئة التي يتم فيها، فالبحث العلمي نتاج لبشر تحكمهم ثقافات، وتتحكم فيهم عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية، تختلف من مجتمع لآخر، بل ومن وقت لآخر في نفس المجتمع، لذلك قد تتباين أوليات البحث العلمي ما بين الدول المتقدمة والدول النامية.

فمثلا بالنسبة للدول المتقدمة تأتي الولايات المتحدة الأمريكية في طليعة دول العالم في دعم وتشجيع البحث العلمي، من خلال شبكة واسعة من المؤسسات والمراكز الحكومية وغير الحكومية، وكذلك المراكز البحثية في الجامعات المنتشرة في أنحاء الولايات، سواء في عدد المراكز البحثية، أو في مقدار الدعم المالي المقدم (العبيد، 1419هـ). وعلى الرغم من اختلاف طبيعة عمل ومجال دعم البحوث في كل مؤسسة ومركز بحثي وتباين السياسات والطرق التي يتم بها حصر الأوليات البحثية، وتوجيه الباحثين للتقدم بمشاريع بحثية تغطي مجالاً معينًا وتخدم غرضًا معينًا، يخدم التوجه العام في الولايات المتحدة الأمريكية والمؤسسات التي تدعمها على النحو التالي :

أ – مؤسسة العلوم الوطنية (NSF): وهي أحد أهم المراكز البحثية الفيدرالية الأمريكية التي تدعم البحوث في مجال العلوم الأساسية، وتهدف إلى تطوير وترقية التطور الهندسي والعلمي في أمريكا، بالإضافة إلى توفير المتخصصين العلميين والمهندسين.

ب– معهد الصحة الوطنية (NIH): وهو أحد أكبر المراكز البحثية المتخصصة في دعم البحوث الطبية والعلوم الصحية. ويهدف إلى الوصول إلى معلومات تساعد وتمنع وتحدد وتشخص وتعالج الأمراض والإعاقات، بهدف الوصول إلى صحة أفضل.

ج– وزارة الزراعة الأمريكية (USDA) : حيث يقوم المجلس المشترك للزراعة والغذاء بالمساعدة في تطوير الخطط والسياسات الحكومية الخاصة بالبحث العلمي والتعليم العالي في القطاع الزراعي. وفي كل عام يقوم المجلس والتعليم العالي بإصدار الأوليات البحثية في العلوم الزراعية والأغذية الأمريكية.

وبالإضافة إلى المراكز السابقة، هناك مراكز أخرى تدعم البحوث في مجال البيئة لسياسة العلم والتكنولوجيا وأوليات البحث العلمي وأهدافه وهي (السلطان، 2000) :

أ– المساهمة في ضمان إعداد الموارد (الطاقة، الغذاء، موارد الماء، المواد الخام) والاستخدام الاقتصادي لها.

ب– المساعدة في توفير بيئة مرغوبة المعيشة فيها، وتقديم الحلول للمشكلات البيئية.

ج– المساهمة في الحفاظ على الصحة.

د – إنتاج أساليب علمية رائدة.

هـ– دعم الأساليب الفنية التي تكون أساسًا للتعاون الدولي الياباني، وتضمن القدرة التنافسية للصناعة اليابانية.

وقد حدد المجلس المشار إليه (مجلس العلم والتكنولوجيا) الأسباب الرئيسة التي يرى أنه يمكن بواسطتها تحقيق تلك الأهداف. وضمن الهدف رقم (أ) كما ورد أعلاه، وعلى سبيل المثال، فإن الطاقة تعد الاهتمام الرئيس للمجلس، وعليه فإن برامج الأبحاث المنجزة أو المستقبلية ترنو إلى الاستخدام الأمثل للوقود النووي، والوقود الأحفوري، والطاقة الشمسية، والطاقة الثرمالية والثرموجوفية والهيدروجين.

وفي إطار الهدف الخامس –سابق الذكر– عن دعم أساليب التعاون الدولي، يتحقق هذا المطلب بإثبات الذات على الساحة الدولية، لتسخير العلم والبحث العلمي والتكنولوجيا للدول النامية، مع اهتمام خاص بتلبية احتياجاتها، وكذلك إنشاء نظام مشترك لتبادل العلم والأبحاث العلمية المتطورة، والتكنولوجيا المتطورة بالتعاون مع الدول المتقدمة.

ولضمان القدرة على المنافسة الدولية للصناعة اليابانية، فقد تم التخطيط للتركيز على تطوير أساليب فنية ومنتجات، حيث تمثل مخرجاتها :

أ – قيمة مضافة للإنتاج.

ب– التطوير الذاتي لمنتجات جديدة، وأساليب فنية وأنظمة.

ج– أساليب فنية تنطوي على استخدام عمالة أقل، وعلى ممارسة الترشيد والتبسيط.

أما بالنسبة لألمانيا فهناك مؤسستان أساسيتان للأبحاث بالإضافة للجامعات والمراكز البحثية الأخرى (Schacht, 1998) وتعتمد على الدعم المقدم من الحكومة الفيدرالية الألمانية وحكومات الولايات حيث توفر الحكومة ما يعادل 50% من ميزانية المؤسسة MPG وما يعادل 90% من ميزانية المؤسسة (FHG)، وتقوم المؤسستان بدعم نوعين من البحوث التطبيقية وتتولاه (FHG) ودعم البحوث الأساسية وتتولاه (MPG) حيث يتم التركيز هنا على دعم البحوث في تخصصات العلوم الطبيعية، والعلوم الطبية، والعلوم الهندسية، والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

وفي عام 1996 أصدرت الحكومة الألمانية السياسة والأهداف الرئيسة التي ستتبعها المؤسسات البحثية في تحديد أولياتها البحثية والتي من أهمها: تطوير التقنية العالية للوصول إلى ابتكارات جديدة وبحوث الإعداد للمستقبل. وتقوية شبكة البحوث، وتأمين وتطوير الجودة العلمية، وزيادة الحيوية والنشاط الاجتماعي، وتطوير نظام أبحاث لألمانيا الجديدة ودعم العولمة والتعاون العالمي.

مما تقدم نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا، كلها دول متقدمة وتعمل في ظل اقتصاد السوق، وأن أوليات البحث في هذه الدول متشابهة في الكثير من

جوانبها، حيث تعمل على ضمان إعداد الموارد والاستخدام الاقتصادي لها، وتطوير وترقية التطور الهندسي والعلمي، وتطوير التقنية العالية للوصول إلى ابتكارات جديدة، ودعم البحوث الطبية والاهتمام بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وأيضًا تقديم الحلول للمشكلات البيئية المختلفة.

وبالمقارنة مع الأوليات البحثية لدول مجلس التعاون الخليجي – والتي تعتبر من الدول النامية – نجد أن هذه الدول تعمل على تدعيم البحوث المتعلقة بتنويع مصادر المياه واستخراجها والحفاظ عليها، وتطوير الصناعات الغذائية، وإقامة المحاصيل الزراعية لتلائم البيئة الخليجية والثروة الحيوانية والسمكية والتصحر والبيئة الصحراوية والنفط والبتروكيماويات والتطور الإداري والاقتصادي والمشكلات الصحية والتلوث البيئي (عدنان، 2000).

وتختلف أوليات البحث العلمي في هذه الدول عن الوضع السائد في الدول السابقة المتقدمة، ويرجع ذلك إلى اختلاف الظروف الاقتصادية ودرجة التقدم الاقتصادي واختلاف الإمكانات البحثية بين هذه الدول.

2- بالنسبة لمؤشرات تقدم البحث العلمي :

هناك بعض المؤشرات للبحث العلمي تعبر عن مستوى البحث العلمي في الدولة، وتتمثل هذه المؤشرات في مؤشر إجمالي الإنفاق على البحث العلمي، ونسبة هذا الإنفاق للدخل، ونصيب الفرد من هذا الإنفاق، ومؤشر عدد العلماء والمهندسين العاملين في مجال البحث العلمي. وسوف نستعرض بإيجاز هذه المؤشرات.

أ – إجمالي الإنفاق على البحث العلمي :

وفقًا لهذا المؤشر –وكما يتضح من الجدول(2)– نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر أعلى دول العالم في حجم الإنفاق المطلق على البحث العلمي، حيث بلغ هذا الحجم نحو 198789 مليون دولار عام 1998، وتأتي اليابان في المركز الثاني،

وبنسبة 37% من إجمالي المنفق في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم كندا والصين وألمانيا وبنسبة 27%، 20%، 17% على التوالي.

وفي بعض الدول النامية مثل الهند وتركيا وماليزيا، كان حجم هذا الإنفاق محدودًا، ولم تبلغ نسبته سوى 11%، 0.01%، 0.01% من إجمالي المنفق في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك على التوالي.

ب- نسبة الإنفاق على البحث العلمي :

تعتبر نسبة الإنفاق على البحث العلمي من الناتج المحلي الإجمالي من المؤشرات المهمة التي تدل على مدى إمكان تقدم البحث العلمي، وكما يتضح من الجدول (2) نجد السويد تحتل المركز الأول بنسبة 3.5% من الناتج المحلي الإجمالي، تليها اليابان بنسبة 3.5%، ثم الولايات المتحدة الأمريكية، بنسبة 2.73%، وألمانيا بنسبة 2.7%، وفرنسا بنسبة 2.45% من الناتج المحلي الإجمالي.

وفي معظم الدول النامية نجد نسبة الإنفاق على البحث تقل عن1%، كما هو الحال في الهند وماليزيا وتركيا، حيث بلغت هذه النسبة 0.8%،0.7%،0.5% على التوالي.

ج- نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي :

وفقًا لهذا المؤشر، وكما يتضح أيضًا من الجدول (2)، نجد أن اليابان تحتل المركز الأول وبمقدار 940 دولارًا وتليها في الترتيب الولايات المتحدة الأمريكية، وبمقدار 705 دولار، ثم السويد وبمقدار 695 دولار، واحتلت استراليا المركز الرابع، ثم ألمانيا في المركز الخامس، وبنحو 542 دولار للفرد عام 1998.

وفي معظم الدول النامية نجد أن نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي ضئيل للغاية، فقد بلغ نحو 75، 33، 17، 2 دولار في كل من تركيا وماليزيا وجنوب أفريقيا والهند، وذلك على التوالي.

د – عدد العلماء في مجال البحث العلمي :

وفقا لهذا المؤشر، وكما يتضح من الجدول السابق نجد أن اليابان أعلى الدول، حيث يصل فيها عدد العلماء والمهندسين العاملين في مجال البحث العلمي 6327 لكل مليون فرد من السكان، ثم تأتي بعد ذلك الولايات المتحدة الأمريكية والسويد وروسيا واستراليا في المركز الخامس، وبعدد 3170 لكل مليون فرد من السكان.

أما في الدول النامية، فنجد أن هذا المؤشر منخفض، فقد بلغ نحو 355 في الصين وبنسبة 2.6% فقط مما هو عليه في اليابان. وفي الهند بلغ نحو 160، وتركيا 264، وجنوب أفريقيا 944 لكل مليون فرد من السكان.

مما تقدم نجد أن الدول المتقدمة تمثل المراكز المتقدمة وفقًا لمؤشرات تقدم البحث العلمي، بينما الدول النامية تحتل مراكز متأخرة بالنسبة لهذه المؤشرات، مع وجود فجوة كبيرة بين الدول المتقدمة والدول النامية.

3- بالنسبة لتمويل البحث العلمي :

في الدول المتقدمة، تقوم الشركات بإنفاق أموال متزايدة على البحوث لتطوير المنتجات الجديدة. فإذا كانت الشركة تعمل في بلد ذي ضرائب منخفضة – مثل اليابان وسويسرا فهي تنفق من أموالها الخاصة. أما إذا كانت تعمل في بلد ذي ضرائب مرتفعة، مثل فرنسا أو ألمانيا، فهي تمارس ضغوطًا قاسية على الحكومة لتمويل البحث والتطوير، وبكلتا الطريقتين تضمن الشركات الناجحة في البلدان الغنية تلبية حاجاتها البحثية.

ويبين الجدول (3) نسب التمويل للبحث والتطوير بين القطاع العام والقطاع الخاص في عدد من الدول المتقدمة والنامية.

ويتضح من الجدول أن القطاع الخاص في الدول المتقدمة، يقوم بدور الممول الأكبر لأنشطة البحث والتطوير في الدول الصناعية، يليه القطاع العام والحكومات، التي

تقوم بدعم البحوث الأساسية وتدريب العلماء والمهندسين والفنيين على وجه الخصوص، تاركة جانب العلوم التطبيقية والتقنية إلى الصناعة والقطاع الخاص.

أما في الدول النامية فالاتجاه أن تقوم الحكومات بتمويل الجانب الأكبر من نفقات البحث والتطوير، يليها القطاع الخاص. ومن الواضح أن قيام الحكومات في الدول النامية بتمويل معظم نفقات البحث والتطوير إنما يعود إلى ضعف القطاعات الإنتاجية فيها عمومًا والصناعية على وجه الخصوص.

ويلاحظ أنه في معظم الدول النامية يتم تخصيص الأموال الحكومية للبحوث العلمية بصورة عشوائية، كما أن التقلبات في ميزانيات البحوث تضر باستمرارية المشروعات مما يزيد من انعدام الكفاءة، وهناك قلة من الدول النامية تقوم بتعزيز القدرة على البحوث وتضع لها أوليات واضحة، وتقرر أنظمة أفضل لتخصيص أموال البحوث الحكومية على أساس المراجعة الدقيقة (تقرير التنمية، 98–1999).

4– بالنسبة لعائد البحث العلمي :

قدرت بعض الدراسات (OECD, 2000) العائد على البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية، ففي الدول المتقدمة كل مليون دولار تنفق على البحث العلمي تحقق عائداً منظوراً يقدر بنحو 100 مليون دولار بالإضافة إلى العوائد غير المباشرة التي تستمر لفترة طويلة ويصعب تقديرها ومن هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وسنغافورة وألمانيا وكندا واستراليا وفرنسا والصين. ويرجع ذلك إلى أن معظم نتائج البحث العلمي يجد طريقه للتسويق الجيد في مختلف المجالات، كما أن نتائج نسبة كبيرة من البحث العلمي تتمثل في العلوم التكنولوجية المتقدمة.

وفي الدول النامية نجد أن العائد على البحث العلمي منخفض فكل مليون دولار تنفق على البحث العلمي تحقق عائدًا منظورًا قدره 10 مليون دولار، بالإضافة إلى العوائد غير المباشرة والتي يصعب تقديرها، ومن هذه الدول تركيا وماليزيا والهند، وفي عدد كبير من الدول النامية لم يتعد العائد خمسة ملايين دولار، كما هو الحال في اليونان

والبرتغال والمكسيك والبرازيل. ويرجع ذلك إلى القدرة المحدودة على الاستفادة من نتائج البحث العلمي.

مما تقدم نجد أن هناك فرقًا كبيرًا في مجال البحث العلمي بين الدول المتقدمة والدول النامية ويتمثل ذلك في اختلاف أوليات البحث العلمي واختلاف حجم الإنفاق على البحث العلمي ونسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي ونصيب الفرد من هذا الإنفاق، وأيضًا الاختلاف الكبير في أسلوب التمويل والعوائد المحققة من البحث العلمي. وهذا يتطلب من الدول النامية – ومنها الدول العربية – ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره.

خامسًا : الأوضاع الراهنة للبحث العلمي في الدول العربية :

يشهد العالم العربي منذ سنوات عدة اهتمامات كبيرة بالبحث العلمي والدراسات ما بعد الجامعية، وانطلاقًا من هذا الاهتمام بدأت عمليات البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات والمؤسسات ومراكز البحوث العربية حاملة معها الكثير من الوعود والآمال والطموحات، لكن النتائج لم تكن بالصورة التي تفي بتلك الآمال والطموحات، وسوف تشير في هذا الجزء من الدراسة إلى واقع البحث العلمي ومعوقاته في الدول العربية:

1- واقع البحث العلمي في الدول العربية :

بالنظر إلى المجتمعات العربية، تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من تقدم أوجه النشاط العلمي وتزايد عدد العلماء والمفكرين لكن المؤسسات البحثية الموجودة لا تعمل بالكفاءة المرجوة التي تمكنها من الدخول في المنافسة مع دول العالم المتقدم. وبالرغم من أن العديد من الدول العربية قد أخذت الإجراءات للانضمام في ترتيبات دولية كمنظمة التجارة العالمية، لكن معظمها لم يأخذ في الاعتبار تهيئة مؤسساتها وأجهزتها التعليمية والتربوية والإدارية لتتناسب مع بيئة القرن الحادي والعشرين. ومن الطبيعي أن تكون هناك عواقب وخيمة لهذه الاندماجات، إذا لم تتم معالجة مواطن الضعف التي تعاني منه هذه الدول.

وبتفحص الوضع العام لحركة البحث العلمي بمعظم الدول العربية، نجده لا يعطي صورة مشرقة، وفي هذا الصدد يشير التقرير الاستراتيجي العربي (2000) وبعض الدراسات الأخرى إلى بعض المؤشرات عن العلم التكنولوجي كما يتضح مما يلي:

أ- ارتفع عدد الجامعات في الدول العربية في الأعوام الستة الأولى من التسعينيات من القرن الماضي من 116 جامعة إلى 175 جامعة، وبنسبة زيادة بلغت نحو 10% سنويًا، كما تزايدت الجامعات الخاصة لتمثل 28% من إجمالي الجامعات العربية في نهاية عام 1996. وقد ارتفعت نسبة الملتحقين بالتعليم العالي من الفئة العمرية ما بين 18 إلى 25 عام في معظم الدول العربية من 9% عام 1985 إلى 13% عام 1996، كما زاد طلبة الدراسات العليا من هذه الفئة العمرية من 3.4% إلى 4.1% عام 1996.

ب- على الرغم من زيادة إجمالي إعداد الجامعيين الذين يدرسون مناهج علمية وتكنولوجية، لكن نسبتهم إلى إجمالي الطلبة الجامعيين انخفضت بالنسبة لمستوى البكالوريوس، بينما ارتفعت قليلاً بالنسبة لمستوى كليات المجتمع، على أن هذا المتوسط يخفي تفاوتًا كبيرًا بين الأقطار العربية (شهاب الدين، 1998).

ج- يتباين نصيب الدراسات العلمية التكنولوجية من إجمالي المتدرجين بالتعليم العالي بين الدول العربية المختلفة، حيث يتراوح بين 56% في الجزائر وتونس، 25% في مصر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية وليبيا، 11% في اليمن، ولم تتعد نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) في التخصصات العلمية والتكنولوجية حوالي 5% من إجمالي الدارسين بالتعليم العالي على مدى الخمسة عشر عامًا الماضية في مختلف الدول العربية، وهي من أقل النسب العالمية في هذا المجال.

د - بالنسبة للإنفاق على البحث العلمي والذي يعتمد اعتمادًا يكاد يكون كليًا على الدول - وكما يتضح من الجدول رقم (4)- فإن ما تساهم به حكومات الدول العربية عامة محدود ودون مستوى الطموحات، ويتراوح ما بين 0.04%، 0.32% من إجمالي الدخل القومي، ومقارنة بالدول الصناعية (1.27، 2.91) والدول الآسيوية (0.14،

2.44) في المتوسط خلال الفترة 1990 – 1998 (اليونسكو، 1999) نجد أن المخصصات العربية لدعم البحوث العلمية متواضعة بدرجة كبيرة.

هـ- لا يختلف الوضع كثيرًا عند التمعن في باقي مؤشرات البحث العلمي في الأقطار العربية، فمثلاً لا يزال عدد المشتغلين بالبحوث العلمية متدنيًا بالنسبة لإجمالي القوى العاملة (متوسط 3، لكل ألف مقابل أكثر من 5 لكل ألف في معظم الدول الصناعية).

و – هناك بعض النجاحات الملحوظة، سواء على مستوى القطاعات (كقطاع الزراعة) أو على مستوى المؤسسات، من حيث القدرات والإمكانات والمخرجات، والأهم من ذلك المساهمة في التنمية الاقتصادية، سواء على مستوى القطاع أو الدولة، لكن هذه النجاحات تبقي استثناءات، غالبًا ما تعرضت لنكسات وتراجعات محبطة. كما نجد أيضًا أن هناك اتجاهات حديثة مشجعة نذكر منها لجوء إدارة بعض المؤسسات البحثية إلى انتهاج سياسات وآليات خاصة بها لتفعيل الطلب على مخرجاتها، مثل اللجوء إلى سياسات البحوث التعاقدية، وإنشاء مراكز لترويج الأعمال تعمل على مد جسور الصلة بين قطاع الأعمال والباحثين العلميين.

وفي كل الأحوال، فإن حصيلة جميع المؤشرات والدراسات تبين – بما لا يدع مجالا للشك – فشل السياسات والآليات " الفعلية " (وهي غالبًا غير موجودة أصلاً) في خلق روابط فعالة ومتينة مع قطاع الأعمال، تؤدي إلى تنميته، مما يمكن أن يؤدي بدوره إلى تنشيط وتفعيل قطاع العلوم والتكنولوجيا.

ويبدو هذا جليًا من غياب دور القطاع الخاص (أو قطاع الأعمال)، سواء من حيث تمويل أنشطة البحث العلمي أو تنفيذها. وهذا يعني استمرار الاعتماد بشكل شبه كلي على استيراد التكنولوجيا المطلوبة في أنشطة قطاع الأعمال، مما يشكل هدرًا للاستثمار المتراكم في بناء القدرات العلمية والتكنولوجية، وعدم الاستفادة من مخرجاتها.

2- معوقات البحث العلمي في الدول العربية :

يمكن تلخيص العقبات الرئيسة التي تحد من النمو الفعال لمؤسسات العلم والتكنولوجيا، وعلى الأخص مراكز البحث العلمي، وتحول دون قيامها بدورها المطلوب في دعم ونجاح خطط التنمية في الدول العربية فيما يلي :

أ- غياب السياسات الوطنية العملية والفعالة لربط وتكامل المؤسسات العلمية والتكنولوجية، وعلى الأخص مؤسسات البحث العلمي، بالتنمية الاقتصادية بشكل عام ولتلبية الطلب على أنشطتها من قطاع الأعمال على وجه الخصوص. وهذا يعكس بدوره نقصًا بارزًا في سياسات وخطط التنمية الاقتصادية. هذا بالإضافة إلى التغير المتكرر في السياسات والتوجهات والخطط، إن وجدت.

ب- هناك معوقات إدارية وتنظيمية تتمثل في ضعف اهتمام الإدارة العليا بنشاط البحث والتطوير، وسيطرة الجهات الأجنبية على المعرفة في قطاع الصناعة، وعدم توافر المعلومات اللازمة للبحث العلمي. هذا بالإضافة إلى عدم وجود خطط مستقبلية وبرامج لتطوير إدارات البحوث العلمية، وأيضًا عدم إدراك الشركات المحلية بالفوائد التي تعود عليها من البحث والتطوير (رحيم، 2000).

ج- توجد معوقات بشرية، وأهم مصادرها نقص الموارد البشرية المتخصصة للعمل في مجال البحث والتطوير، وصعوبة الحصول على الكوادر العلمية المتخصصة للعمل في مجال البحث والتطوير، وعدم وجود حوافز مالية للعاملين في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى نقص الأجهزة الحديثة التي تساهم في تحقيق أهداف البحث والتطوير في الشركات المحلية أوعدم توافر معاهد فنية متخصصة لتدريب الكوادر البشرية على ممارسة البحث العلمي بصورة فعالة.

د- معوقات مالية، وتتمثل في ضآلة المبالغ المنفقة على البحث والتطوير، وارتفاع تكلفة البحث والتطوير، وعدم القدرة المالية لبعض الشركات للإنفاق على مشاريع وبرامج البحث والتطوير.

هـ- صعوبات تواجه البحوث الإدارية، منها توقف عملية البحث الإداري على المجهودات الفردية للباحثين، وعزوف الباحثين، والذي يرجع أساسًا إلى عدم كفاية مصادر تمويل البحوث الإدارية، هذا بالإضافة إلى عزلة الإدارة العمومية وانغلاقها في وجه البحث والباحثين بحجة تسترها وراء فكرة السر المهني، هذا بالإضافة إلى ضعف إيمان الحكومات بأهمية البحوث الإدارية وعلاقتها بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية والفكرية، واعتماد هذه الحكومات على نتائج البحوث الأجنبية لتطوير قدرات مجتمعاتها الإدارية والاقتصادية والخدمية (الصفدي، 2001).

سادسًا: الدور المتوقع للبحوث العلمية في التنمية الإدارية للجهاز الحكومي والمؤسسات العامة والخاصة العربية :

يلعب البحث العلمي دورًا محوريًا في الإدارة فكريًا وعمليًا، والبحوث والدراسات العلمية في مجال الإدارة لم تعد ذات طبيعة استطلاعية ووصفية فقط، بل أخذت أيضًا منحى تجريبيًا عمليًا، ولم تنحصر في البحوث المكتبية، بل اتجهت نحو ميادين العمل والممارسة، وعملت على رصد الظواهر المتصلة بالأداء الفعلي وتحليل هذه الظواهر وتفسيرها ووضع الحلول المناسبة لها، وهكذا نتجت عن ذلك الجهد البحثي ثمرات علمية في غاية الأهمية، منها نظريًا الإدارة الحديثة وتطبيقاتها والمناهج والمداخل الحديثة، مثل الإدارة بالأهداف، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، وغير ذلك من تقنيات قياس العمل وتحليله وتخطيطه (عوض، 2001).

وفي المجال الإداري أسفر تطبيق نتائج البحث العلمي عن رفع الكفاءة الإدارية في الكثير من المجالات. والتي نذكر منها ما يلي: (حرب، 2001) :

1- لم يقتصر دور البحث العلمي واستخدام التكنولوجيا المتطورة على تخطيط وتنفيذ وظيفة الإنتاج، ولكن هذا الاستخدام مجمل وظائف المشروع، ففي إطار وظيفة التسويق والتي تعتبر حاليًا من الوظائف المهمة جدًا للمؤسسات المختلفة، نجد أن إنجاز هذه الوظيفة يعتمد بشكل أساسي على استخدام التكنولوجيا في إدارة عناصر المزيج

التسويقي ورسم استراتيجيات الترويج والإعلان، وخطط أصناف السلع المطلوبة في الأسواق، ومعالجة وتحديد قنوات التوزيع، ووضع سياسات التسعير لأصناف السلع المختلفة في جميع الأسواق.

2- فيما يتعلق بالإدارة المالية نجد أن دور البحث العلمي والتطور التكنولوجي قد تمثل في ظهور الحاسب، والذي يعتبر – حاليًا – يعتبر الأداة الفعالة التي تحدد نجاح الإدارة المالية في إدارة كل ما يتعلق بالسيولة والنقدية والحركات المالية المتعلقة بأنشطة المؤسسات والشركات ووضع الميزانيات التي تعكس واقع الشركات أو التنبؤ الاقتصادي المتعلق بمستويات الأسعار والأجور والفائدة، وإنجاز العمليات الخاصة بالتخطيط المالي، وتقويم الأداء الاستثماري الحالي والمتوقع، وتحليل طرق التمويل المتاحة، وحركة الأسهم والسندات... إلخ.

3- مكّن البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من إدخال وتطبيق أساليب نظم المعلومات كأسلوب عمل جديد لرفع كفاءة وفاعلية العمل الإداري، وقد ساعدت هذه النظم في إنجاز مهام التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، وتوفير نظم السيطرة أو معالجة البيانات المتعلقة بوظيفة التسويق والإنتاج والعمليات والموارد البشرية والأعمال المحاسبية في منظمات الأعمال.

4- حقق البحث العلمي والتطور التكنولوجي – من خلال الفكر الإداري المعلوماتي – للمدراء أحلامهم في ضبط المعلومات وسهولة معالجتها وإعدادها في شكل تقارير تفيد في تسريع الحركة الإدارية وقراراتها، ووثوقية التعامل مع كم هائل من المعلومات، وساعدت هذه المعلومات في معالجة الترهل الإداري، وجعلت الأنظمة الإدارية جسمًا إلكترونيًا متصلاً من خلال شبكات الحاسبات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين كل الأقسام الإدارية حسب الاختصاص.

وبعد استعراض هذا الجزء من تطبيق نتائج البحث العلمي في المجالات الإدارية، نوضح أهم الآثار الإيجابية المتوقعة للبحوث العلمية على الإدارة العربية في مجالات مختلفة تعاني من عدم الكفاءة، ومن أهم الآثار ما يلي:

1- رفع كفاءة الإدارة العربية في المؤسسات الخاصة، وذلك في مجالات عديدة منها تأكيد الجودة والتدريب المستمر للعاملين، وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة، والتوجه الإنتاجي والتسويقي الفاعل، والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والمحلية الإقليمية والعالمية، هذا بالإضافة إلى إثراء الإدارة العربية بأفكار عالمية جديدة يمكن تطويعها ثقافيًا وفنيًا وإداريًا كمداخل وحلول ناجحة.

2- إمكان تطوير الهيكل التنظيمي للأجهزة في هذه الدول وفقًا لأحدث الأساليب العلمية، وبالصورة التي تسمح بالقضاء على التضارب في الاختصاصات وتنازع السلطات.

3- تخطيط القوة العاملة بالأجهزة الحكومية والقضاء على ظاهرة تضخم العاملين بالجهاز الحكومي، ترشيدًا للنفقات من جهة، وتبسيطًا للإجراءات من جهة أخرى.

4- رفع المستوى العلمي والعملي للعاملين بالمؤسسات الخاصة والعامة والجهاز الحكومي.

5- تطوير القوانين واللوائح المالية والإدارية، والتي سوف تصبح مبسطة وواضحة لا لبس فيها أو غموض، وخالية من التعقيد والتطويل في الإجراءات، وتكون متلائمة مع الإنتاج الحديث الذي يتميز بالمصانع الضخمة والإنتاج الوفير والآلية.

6- إمكان ربط الأجر بالإنتاج وبالتالي لا تزيد الأجور بمعدلات أكبر من معدلات زيادة الإنتاج، وبالتالي لا تحدث ارتفاعات كبيرة في الأسعار.

7- نشر الوعي الإداري عن طريق نشر نتائج البحوث، من خلال الندوات الموجهة للقيادات الإدارية، وإصدار البحوث، وتزويد الجهات الحكومية بنسخ البحوث التي لم يتوافر لها فرص النشر.

سابعا : الخاتمـــة والتوصيــات :

مما تقدم نجد أنه في الجزء الأول تم توضيح فلسفة السوق والمهارات والخبرات الإدارية، التي يجب أن يتحلى بها القائمون على إدارة المؤسسات المختلفة في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، كما تم استعراض الدور المتوقع للدولة في ظل هذا التوجه، من حيث إقامة المشروعات الأساسية وتوفير مناخ جيد للاستثمار، وعلاج اختلالات الاقتصاد الحر.

وفي الجزء الثاني تم التعرف على واقع وقدرة الإدارة في الوطن العربي، ووجدنا أنها إدارة قاصرة عن مواجهة تحديات التوجه نحو اقتصاد السوق والعولمة، وبذلك تكون هذه الإدارة مطالبة باكتساب مهارات إدارية عالية لمواجهة المنافسة الإدارية العالمية وإمكان التعامل مع الجنسيات والثقافات المختلفة، وأنه يمكن للبحث العلمي المساعدة في الوصول لهذه الأهداف.

وفي الجزء الثالث، تم توضيح مفهوم البحث العلمي وتصنيف أنشطته والمتمثلة في البحوث الأساسية والبحوث التطبيقية والتطويرية والمساعدة، وأيضًا متطلبات ومستلزمات البحث العلمي والمتمثلة في استقطاب القوى البشرية وتنميتها، وتوفير المناخ العلمي، وتوفير خدمات المعلومات العلمية والتقنية، وأيضًا تشجيع النشر العلمي والعمل على تطبيق نتائج الأبحاث العلمية.

أما في الجزء الرابع، فقد تم توضيح الفرق بين البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية، ووجدنا أن هناك اختلافات في أوليات البحث العلمي، ومؤشرات تقدم البحث العلمي وتمويله، وأيضًا بالنسبة لعائد البحث العلمي.

وفي الجزء الخامس تم استعراض الأوضاع الراهنة للبحث العلمي في الدول العربية، من حيث واقعه، ومعوقاته، كما أشرنا في الجزء السادس إلى الدور المتوقع للبحوث العلمية في التنمية الإدارية العربية، والذي أصبح يأخذ منحنى تجريبيًا وعمليًا وله نتائجه وآثاره البارزة في مجالات التسويق والإدارة المالية ونظم المعلومات.

ومع قناعة الباحث الكبيرة بأهمية البحث العلمي في زيادة الكفاءة في المجالات الإدارية، وفي مجال المساهمة في النمو الاقتصادي، وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساهمة في التقدم العلمي للدول العربية، فإنه يرى ضرورة الأخذ في الاعتبار بعض الأمور التي يمكن أن ترفع من فاعلية البحث العلمي في تحقيق الأهداف السابقة، ومن هذه الأمور أو التوصيات ما يلي :

1- إنشاء مراكز للعلم والتكنولوجيا تعمل بنظرية فريق العمل برؤية واضحة، تقوم بالتقاط الشباب النابهين في العالم العربي، لرفع العلم والتكنولوجيا، ليس للعلم والبحث فقط، ولكن أيضًا لبناء القاعدة الصناعية والزراعية والتكنولوجية والإدارية العربية.

2- اعتماد الدول العربية على نتائج البحوث الإدارية والدراسات الحديثة في الدول المتقدمة قد يغطي حاجة حالية للسيطرة والإدارة على بعض القطاعات الاقتصادية والإدارية والبيئية من حيث الأدوات والوسائل، ولكنه لا يتناسب مع طموحات الدول العربية للتحول من التبعية للدول الأخرى، لذلك لابد من العودة لواقع الدول العربية وبيئتها والاستفادة من خبرة البحث الإداري في الدول المتقدمة لدعم البحث العلمي وقولبته، بما يتناسب مع تطور حضارتنا وعقائدنا ومجتمعاتنا، كما فعل كثير من الدول مثل اليابان والصين وكوريا.

3- ضرورة التطوير المستمر والشامل لجميع عناصر البحث العلمي، فالوصول إلى بحوث علمية نافعة يتطلب خلق المناخ العلمي الصحيح والملائم، ونقل فعاليات البحث العلمي لجميع الدول العربية أو تطبيع إمكاناتها الفكرية وعلى مختلف المستويات، لخدمة البحث الإداري، ووضعها في قالب مخطط ومدروس بهدف الخروج من الشكل التقليدي للعلوم الذاتية والانطلاق إلى الشكل الفاعل، والنشط للعلوم الحديثة التي نحتاج إلى الكثير منها، وخاصة ما يرتبط بالإدارة والاقتصاد والمعلوماتية.

4- وضع خطة البحوث العلمية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحيث تقلل من البحوث النظرية وتزيد في ميزانية البحوث التطبيقية وعددها في الحقول المعرفية ضعيفة

التطور في الدول العربية مثل نظم المعلومات الإدارية وبحوث العمليات ونظرية القرارات... إلخ.

5- توجيه البحوث العلمية الإدارية للجوانب التطبيقية بما ينفع المجتمعات والاقتصادات العربية، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأساليب الكمية الحديثة في رفع مستواها.

6- تشجيع الباحثين في الجهاز الإداري للدولة على المشاركة في الفرق البحثية، بما يساعد على تفعيل النشاط البحثي على مستوى الدولة.

7- تقديم العون الفني والإداري للباحثين، ويشمل ذلك المشورة في تصميم أدوات جمع البيانات، والتحديد السليم للمجتمع والعينة والمساعدة في جمع المعلومات الميدانية والتفريغ الإحصائي والمشورة في إجراءات التحليل الإحصائي واختيار الاختبارات.

8- رفع كفاءة الإنفاق الوطني في مجالات البحث العلمي وذلك من خلال الإنتاج العلمي المتميز، وفق أطر وبرامج وطنية هادفة وكفاءة عالية، توفر إمكان نقل المعارف والتقنيات وتوطينها في القطاعات الإنتاجية المختلفة.

9- بالنسبة لتمويل البحث العلمي، هناك مصادر عديدة للتمويل، منها التمويل الذي تقدمه الدول والتمويل الذي يقدمه القطاع الخاص، وأيضًا التمويل من خلال المساعدات الدولية، ويرى الباحث أنه بالنسبة لظروف الدول العربية لابد من التركيز على المصدرين الأول والثاني، فالدولة مهيأة أن تزيد من حجم إنفاقها على البحث العلمي، كما أن القطاع الخاص يجب أن يعمل على زيادة مساهمته في هذا المجال، حتى لو أدى الأمر إلى قيام الدولة بسن التشريعات التي توجه وترغم المؤسسات الخاصة على المساهمة المالية في تغطية نفقات البحث والتطوير، فهناك الكثير من المؤسسات الخاصة تتمتع بوضع احتكاري وحماية جمركية وتحقيق أرباح وفيرة ولابد أن تساهم في عملية تمويل البحث العلمي.

المـــراجـــــع

أولاً: المراجع العربية

1- أبو شنب، جمال. *العلم والتكنولوجيا والمجتمع*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1999.

2- البعيز، إبراهيم بن عبد العزيز. *اقتصاديات البحث العلمي، ندوة البحث العلمي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الواقع والمعوقات والتطلعات*. الرياض: [د.ن]، 2000.

3- التقرير الاستراتيجي العربي. ط 2. القاهرة: مؤسسة الأهرام، 2000.

4- أحمد، عبدالرحمن يسري. *دور الدولة في تنمية الصادرات في إطار الظروف المعاصرة*. القاهرة: [د.ن]، 1999.

5- الدباغ، عبدالله عيسى. *ورقة عمل مقدمة إلى ندوة تطوير العلاقة بين المصانع الوطنية ومراكز البحث العلمي في المملكة العربية السعودية*. الدمام: [د.ن]، 1988.

6- السلطان، يوسف. *دراسة عن واقع البحث العلمي والدراسات والاستشارات في دولة الكويت*، الكويت: المجلس الأعلى للتخطيط، 1998.

7- الصفدي، محمد. البحث العلمي والتنمية الإدارية في الوطن العربي، الواقع والتطلعات المستقبلية، *المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر*. مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

8- العبيد، عبدالرحمن صالح. *تجربة سابك في مجال أولويات البحث والتطوير في الصناعة، وقائع ندوة تخطيط وإدارة البحوث*. السعودية: مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، 1419هـــ.

9- العدل، محمد رضا. *الاقتصـــاد الكـــلي، تحليل متقدم*، القاهرة: [د.ن]، 2001.

10- النعيمي، طه. البحث العلمي والتنمية المستدامة في الوطن العربي. *مجلة أبحاث البيئة المستدامة*، مج 1، 5-23، 1997.

11- اليونسكو، ، *الكتاب السنوي لإحصائيات اليونسكو، الباب الخامس*. باريس: اليونسكو، 1999.

12- العوض، أحمد. تجربة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان. *المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر*. مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

13- بديوي، أحمد زكي. *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*. بيروت: مكتبة لبنان، 1987.

14- البنك الدولي. *تقرير عن التنمية في العالم*، 98/1999.

15- حافظ، سعد. سياسات التكيف وآليات السوق. *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*. القاهرة: معهد التخطيط القومي، 1994.

16- حرب، بيان هاني. البحث العلمي ودوره في رفع مستوى الأداء الإداري (التجربة السورية)، *المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر*. مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001

17- ديكنسون، جون. *العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث*. ترجمة : شعبة الترجمة باليونسكو/باريس. (سلسلة عالم المعرفة، 112). الكويت :المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1987.

18- رحيم، حبيب الله بن محمد. معوقات نشاط البحث والتطوير في المنشآت الصناعية السعودية. *ندوة البحث العلمي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الواقع والمعوقات والتطلعات*، 2000.

19- زحلان، أنطوان. *العرب وتحديات العلم والثقافة*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1999.

20- شهاب الدين، عدنان. *رؤية كلية العلم والتكنولوجيا ولدور مراكز البحث العلمي في خطط التنمية*. القاهرة، 1998.

21- عبدالبر، عبدالحميد صديق. دور الدولة في ظل سياسات الإصلاح الاقتصادي. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. القاهرة: جامعة عين شمس، 1998، ص 45.

22- لطفي، علي. *دراسات في التنمية الاقتصادية*. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000.

23- لطفي، علي. دور الدولة في ظل الاقتصاد الحر، القاهرة، *مؤتمر الجمعية المصرية للاقتصاد والتشريع*، 2000.

24- متولي، أبو بكر. دور الدولة في الاقتصاد الإسلامي. *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*. القاهرة: الهيئة القومية للتخطيط والتنمية،1994.

25- مصطفى، أحمد سيد. *تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي* القاهرة: المؤلف، 1999.

26- موسى، أحمد رشاد. *دور الدولة في النظام الاقتصادي المعاصر، مؤتمر دور الدولة في ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة*. القاهرة: [د.ن]، 1999.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Bae, Z.T., ***Planning and Management of Research Projects: Lesson from Han projects in Korea***, Riyadh, 1998, PP. 33-60.

2. Larson, F. American Association for the Advancement of Scince (Ed.) ***AAAS Report***, 1999

3. ***Organization for Economic Cooperation and Development***, Center Studies – Science and Technology Indicators, 2000.

4. Schacht, N., ***Research, Development and Innovation in Germany Proceedings of the Research Planning and Management Symposium***, 16-18. Nov. 1998, Riyadh-KACST-1998, PP. 83-94.

جدول رقم (1)

الأهمية النسبية للقطاع الصناعي في بعض الدول المتقدمة

في تمويل مشاريع البحوث والتطوير

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	المتوسط
فرنسا	46.6	47.0	48.7	48.3	48.5	–	–	47.83
ألمانيا	61.7	61.5	60.9	61.1	60.8	61.6	62.9	61.5
اليابان	71.1	68.3	68.2	67.1	73.4	74.0	–	70.33
بريطانيا	50.9	51.5	48.0	48.0	47.2	49.5	–	61.2
الولايات المتحدة	58.3	58.3	58.7	60.4	62.7	64.3	65.7	61.2
المتوسط	57.72	57.3	57.32	56.98	58.52	62.23	64.3	58.07

Source: Coalition for Biomedical and Health Research, 1999.

جدول رقم (2)

مؤشرات الإنفاق على البحث العلمي لأهم دول العالم عام 1998

الدولة	الإنفاق على البحث العلمي مليون دولار	نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي بالدولار	نسبة الإنفاق إلى الناتج المحلي الإجمالي	عدد العلماء والمهندسين في مجال البحث العلمي لكل مليون من السكان
الولايات المتحدة الأمريكية	198789	2.75	705	3746
كندا	54352	1.90	294	2678
السويد	6003	3.70	695	3732
انجلترا	18034	2.40	426	2575
ألمانيا	32859	2.70	542	2852
فرنسا	24343	2.50	508	2593
روسيا	14294	1.00	316	3528
اليابان	73130	3.20	940	6327
الصين	39590	0.90	4	355
الهند	21722	0.90	2	160
ماليزيا	1019	0.60	33	190
تركيا	1166	0.70	75	264
جنوب أفريقيا	7385	0.84	17	944

Source: Organization for Economic Cooperation and Development. Development center studies (science and technology indicators) 1990-2000.

جدول رقم (3)

المساهمة النسبية للقطاع العام والخاص في تمويل البحث العلمي والتطوير

لبعض الدول المتقدمة والنامية

الدولة	قطاع عام	قطاع خاص	الدولة	قطاع عام	قطاع خاص
اليابان	%18	%82	فنزويلا	%100	لا يوجد
سويسرا	%28	%67	الأرجنتين	%84	%16
إنجلترا	%33	%52	هونغ كونغ	%91	%9
ألمانيا	%37	%62	الهند	%93	%7
كندا	%30	%70	تايلاند	%79	%27
استراليا	%48	%52	المكسيك	%73	%27
نيوزيلنده	%55	%45	ماليزيا	%53	%47
كوريا الجنوبية	%15	%85			

Source: Unisco Statistical Year Book, 1998.

جدول رقم (4)

الأهمية النسبية للإنفاق على البحث العلمي

من إجمالي الدخل المحلي لبعض الدول العربية

العام	مصر	تونس	الأردن	الكويت	قطر
1990	0.70	0.30	0.11	0.27	0.50
1991	0.70	0.32	0.14	0.27	0.07
1992	0.20	0.30	0.17	0.27	0.06
1993	0.20	0.33	0.28	0.27	0.03
1994	0.22	0.33	0.28	0.23	0.04
1995	0.22	0.32	0.27	0.20	0.03
1996	0.22	0.33	0.27	0.16	0.03
1997	0.22	0.33	0.27	0.16	0.01
1998	0.22	0.33	0.27	0.16	0.01
المتوسط	0.32	0.32	0.23	0.22	0.04

المصدر: كتاب احصائيات اليونسكو السنوي، 1999.

Scientific Research and Development of the Arabic Administration Under Conversion to Market Economy

Dr. Ramadan Al-Sharrah
Assistant Prof.
Faculty of Commercial Studies, Kuwait

Abstract

Non interest to the Arabic countries to dedicate a considerable percentage of their national income to scientific research and technological advancement makes them lag behind in this field, which in turn results in the backwardness of the industrial and service fields Further they will become dependent on the developed countries in the technical and economic fields.

While it is commonly accepted that the industrial sector is considered as one of the most important productive sectors that require scientific research in order to develop and improve the level of performance, to overcome the technical problems and to reinforce the competitive power, yet the administrative sector is also in dire need to development and modernization in order to perform its mission under the scientific, technological and informational revolution, globalization and conversion to market economy and international competition.

In this respect this study designs to investigate the importance of the scientific research and its role in the development of the Arabic administration, to probe the role of the scientific research institutions and its ability to employ the outcomes of the researches in order to improve and serve the Arabic administration and to achieve the objectives of the development in these countries. It also designs to investigate the following topics:

The concept of scientific research, classification of its different activities and requirements, the priorities of the scientific research, the economic importance of the scientific research, the importance of the role of the governmental bodies under the conversion to the market economy, the current position of the scientific research in the Arab countries, the actual position of the administration in the governmental bodies, public and private Arabic institutions, the expected role of the scientific researches in the administrative development of the government bodies, public and private institutions. Finally a set of recommendations has been made pursuant to the analysis derived from the study.



عرض كتاب

الاقتصاد العربي في عصر العولمة

حازم الببلاوي

الناشر

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية

الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٣

ينطلق هذا الكتاب الذي صدر مؤخراً عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية بدولة الإمارات العربية المتحدة من فكرة أساسية وهي أنه إذا كان لا يمكن الحديث – في ظل المعطيات القائمة ومحدودية العلاقات الاقتصادية العربية البينية – عن الاقتصاد العربي بوصفه حقيقة اقتصادية مترابطة ومتفاعلة عضوياً ككيان اقتصادي متكامل، فإنه لا يمكن في الوقت ذاته إغفال أوجه الشبه والترابط بين الاقتصادات العربية أو بعضها على الأقل (مثل اقتصادات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية)؛ فضلاً عن وجود بعض مظاهر التقارب الاقتصادي التي نجحت بدرجات متفاوتة؛ مثل انتقال العمالة بين الدول العربية وتحويلاتهم المالية. فالقول بأنه لا يوجد اقتصاد عربي ككيان "قائم" لا يمنع – في ظل ضرورات التكتل التي تفرضها العولمة – من الاعتقاد في إمكان تحقق ذلك في المستقبل؛ فالاقتصاد العربي من هذه الناحية "كيان كامن".

وإذا كان تعبير "الاقتصاد العربي" يثير قدراً من الاختلاط والإبهام، فإن تعبير "عصر العولمة" ليس بأفضل حالاً، فالحديث عن عصر العولمة يعطي انطباعاً بأن هناك شيئاً جديداً قد بدأ، وأن له تاريخاً محدداً بحيث يمكن أن نتحدث عما قبل العولمة أو ما بعدها، والحقيقة أنه لا يوجد اتفاق على المقصود بهذا الاصطلاح الذي بدأ استخدامه في انتهاء الحرب الباردة للتعبير عن تغير في ميزان القوى الدولية عقب انهيار الاتحاد السوفيتي، أما مضمون هذا التعبير فيختلف من كاتب إلى آخر؛ فبعضهم يرى فيه ظاهرة تكنولوجية بالدرجة الأولى مرتبطة بأساليب الإنتاج في الصناعة والاتصالات والمعلومات، والبعض الآخر يرى فيه تعبيراً سياسياً عن هيمنة النموذج الأمريكي وقيمه على العالم،

وإذا كانت الحقيقة تجمع بين هذا وذاك، فإن الاختلاف يظهر أيضاً حول ما إذا كان ما يسمى بالعولمة هو شيئاً جديداً، هل هو انقطاع في التاريخ، أم مجرد استمرار لتطور بعيد وقديم يجد جذوره في الماضي، بحيث يكون ما نراه اليوم على السطح ليس إلا تعبيراً عن واقع عاش معنا لفترات طويلة؟ ومن هنا لا يمكن القطع بأن العولمة قد بدأت في تاريخ محدد، قبله كنا نعيش في عصر "ما قبل العولمة" وبعده في عصر "العولمة" بل إن العولمة تنتشر بدرجات متفاوتة بين أجزاء المعمورة؛ فضلاً عن أنها تتعايش في البقعة نفسها مع أوضاع وتقاليد سابقة، وهكذا يتضح أن العولمة تعبير فضفاض يسمح بمناقشة كل شئ ولا يمنع من تجنب أي شئ.

ولكل ما تقدم فإن موضوع "الاقتصاد العربي في عصر العولمة" لا يبدو موضوعاً واضح المعالم، بل إنه يمكن أن يعالج بطرق مختلفة ومتعددة وفقاً لطبيعة الباحثين الذين يتناولونه، ومن هنا فإنه من الضروري أن يبدأ الباحث بتحديد فهمه لحدود الموضوع، وما يرى التعرض له وما يفضل التجاوز عنه، وأسباب هذا الاختيار. وبطبيعة الحال فإن هذا الاختيار يتوقف على الموقف الذي يحدده الباحث من مفهوم "العولمة" وحدود هذا المفهوم وإطاره، لكي يتناول من خلاله الوضع في الاقتصاد العربي. ويتحدد هذا الموقف لكل باحث في ضوء العديد من الاعتبارات الموضوعية والتفضيلات الشخصية، ولكن هناك أيضاً "التكوين" وأحياناً "التشويه" المهني، فإذا كان الباحث اقتصادياً غلبت الناحية الاقتصادية على تحليلاته؛ تماماً كما تغلب الناحية السياسية على الباحث المتخصص في علم السياسة والناحية الاجتماعية على المتخصص في علم الاجتماع، وهكذا.

من هنا، فإن معالجة الموضوع لا تخلو من الاعتبارات الشخصية، وقد غلبت الناحية الاقتصادية على التحليلات المتضمنة في هذا الكتاب نظراً لأن الباحث اقتصادي في تكوينه العلمي، ولكن هذا لا يعني في المقابل أن جوانب التحليل الأخرى السياسية والتاريخية والثقافية قد غابت تماماً؛ فتلك أمور لا يمكن تجاوزها لفهم الاقتصاد نفسه، وخاصة عندما يكون الحديث عن الاقتصاد السياسي لنطاق إقليمي محدد كالنطاق العربي.

في ضوء ما تقدم حول طبيعة الموضوع، فقد تم تقسيم الكتاب إلى ثلاثة فصول: الأول" عن الاقتصادات العربية"، والثاني "عن العولمة"، والثالث "تطلعات وتحديات أمام الاقتصاد العربي".

يغلب على الفصل الأول الجانب الوصفي؛ فهو سرد لأوضاع الاقتصادات العربية، وبطبيعة الأحوال فإن هذا الاستعراض لا ينبغي أن يقتصر على سنة واحدة، بل يقدم أيضاً اتجاهات عامة لشكل الموارد والإنتاج والعلاقات الخارجية، البينية والعالمية، والغرض من هذا الفصل السردي هو إرساء ما يمكن أن يطلق عليه الشروط المبدئية (Initial Conditions)، فالتطور محكوم عادة بأمرين؛ الشروط المبدئية وقوانين الحركة والتغيير، أما الشروط المبدئية فهي تحدد شكل وطبيعة نقطة البداية، وأما قوانين الحركة والتغيير فهي تتوقف على السياسات والمؤسسات القائمة، ولكن هذه السياسات والمؤسسات، مهما بلغت كفاءة التصميم، فإنها لا تستطيع أن تتجاوز هذه الشروط المبدئية؛ فهي نقطة البداية التي تحدد المسار، وخاصة في المدة القصيرة. أما في المدة الطويلة فإن العبرة تكون لقوانين الحركة والتغيير.

وإذا كان الفصل الأول هو إرساء خلفية عامة عن أوضاع الاقتصادات العربية، فإن الفصل الثاني يحاول أن يستخلص أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في الاقتصاد الدولي، وذلك فيما يطلق عليه أحياناً "العولمة"، ويهدف هذا الفصل إلى إعطاء صورة وضعية (Positive) عما يحدث في العالم، وخاصة نتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة وأثرها في المعلومات الاقتصادية الدولية، وذلك بصرف النظر عن الحكم عليها، فالغرض من هذا الفصل هو إدراك ما يحدث والتطورات والاتجاهات، وليس الغرض هو الحكم عليها بأنها خير أو شر، فذلك أمر يرجع إلى قيم ومعتقدات كل فرد، وفي جميع الأحوال فإن الفرد مطالب – قبل الحكم التقويمي – بأن يدرك ما يحدث على أرض الواقع وحجمه واتجاهاته، وبعد ذلك له أن يتخذ الموقف أو الحكم الذي يراه محققاً للمصالح والمبادئ التي يؤمن بها.

وأخيراً يأتي الفصل الثالث في محاولة لإثارة عدد من القضايا التي تطرح نفسها على الدول العربية إزاء ما يحدث حولنا في العالم، وفي حين أن الفصلين الأول والثاني تغلب عليهما درجة أكبر من الموضوعية – إلى حد ما – سواء من حيث وصف أوضاع الاقتصادات العربية أو من حيث محاولة استخلاص أهم التطورات العالمية المعاصرة، فإن الفصل الثالث لا يخلو من قدر من الإنتقاء الشخصي لبعض القضايا المهمة، أو حتى من المضاربات التأملية، وهذا هو بالتحديد دور المفكر، حيث لا يستطيع أن يقدم إلا بعض تصوراته، وربما آماله، أما أصحاب القرار من رجال السياسة ورجال الأعمال والمؤسسات في الداخل والخارج، فإن لهم منطقاً آخر، قد نختلف معه، ولكنه دائماً أكثر فاعلية من تأملات المفكرين.

ليس من المتوقع أن يجد القارئ في هذا الكتاب كل ما يتطلع إلى أن يسمعه عن الاقتصاد العربي، فهناك بالضرورة تفصيلات وجوانب لم تجد طريقها إلى صفحات الفصل الأول، وبالمثل فإن ما يتعرض له الكتاب عن "العولمة" لا يعدو أن يكون صورة عامة إجمالية تغفل بالضرورة جوانب لم تجد مكانها الكافي فيه، وأخيراً، فإن الفصل الأخير لن يكون القول الفصل في كل التحديات التي تواجه الاقتصاد العربي في ظل "العولمة"، وإنما هو مجرد استعراض لبعض القضايا الرئيسية وإن أهمل قضايا أخرى قد لا تقل أهمية.

وإذا كان الكتاب لا يدعي أنه يغطي كل هذه الجوانب، فإنه بالمقابل يزعم أنه يتناول معظم هذه الأمور بشكل عام وإجمالي، بما يعطي الصورة العامة وإن اختلفت بعض التفاصيل، فالكتاب يحقق أهدافه إذا خلص القارئ بعد الانتهاء منه إلى الإحاطة بأهم خصائص الاقتصاد العربي ونقاط الضعف والقوة فيه، وإذا أدرك أهم الاتجاهات التي تحرك الاقتصاد العالمي سواء في جانبه التكنولوجي أو المؤسسي، وأصبح بالتالي قادراً على تحديد التحديات والفرص أمام العالم العربي، ليس في تفصيلاتها، وإنما فقط في أهم توجهاتها العامة، وأن يكون القارئ لنفسه بالتالي تصوراً متفقاً أو مختلفاً مع ما جاء في صفحات هذا الكتاب.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

مديرة النشر:
نورية بنغبريط رمعون
لجنة التحرير:
فوزي عادل ، عمارة بكوش
أحمد بن نعوم ، عابد بن جليد
صادق بن قادة ، عمر لرجان
نذير معروف، حسن رمعون،
فؤاد صوفي
مدير التحرير
فؤاد صوفي
نائب مدير التحرير
عابد بن جليد
سكريتاريا التحرير
حورة ناصري

عنوان
حي بلاهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: 83 97 41 (06) (213)
(213) (06) 41 05 88
الفاكس : 82 97 41 (06) (213)
التلكس : 865 21
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "أن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أمل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

ملاحظـــات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى:

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها.

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (..........................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (....................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (..........................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

مــن

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .

ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol.23 No.2 2003

ISSUED BY:

ARAB ADMINISTRATION DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)

THE LEAGUE OF ARAB STATES

CAIRO - EGYPT